

شركة مركز القرار للإستشارات (ش.م.م.)
٢٥ شارع خضر التونى ناصية شارع يوسف عباس مدينة نصر
تليفاكس / ٢٦٣٩٦٥٣ - ٢٦٣٧٥٨٧

برنامج المهارات القيادية والسلوكية فى الإدارة الإشرافية الحديثة



التوثيق العلمى
شركة مركز القرار للإستشارات

* مركز القرار للإستشارات

* تدريب وإستشارات

* تنمية المهارات

* تحليل السياسات

* إعلام وإتصال

* التأهيل الدبلوماسي والتقني

* الخدمات الأكاديمية

* مجالات وأنشطة المركز

- ١ - تقديم إستشارات علمية في مجال تنظيم والإدارة وتحليل السياسات .
- ٢ - برامج التدريب وتنمية المهارات القيادية .
- ٣ - خدمات التنظيم للمؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية .
- ٤ - إهداء المشورة لمنظمات الحكم المحلي والتعاونيات .
- ٥ - توفير المعلومات والبيانات للقيادات الشعبية والجهادية .
- ٦ - إعداد وتخطيط الحملات الانتخابية .
- ٧ - بحوث الإتصال والإعلام والإعلام والعلاقات العامة .
- ٨ - بحوث التسويق والإعلان والدعاية .
- ٩ - إعداد البحوث الاقتصادية والسياسية والإستراتيجية .
- ١٠ - إعداد دراسات الجدوى والإستشارات الإدارية .
- ١١ - التأهيل للمسابقات العامة للوظائف المتميزة .
- ١٢ - توفير خدمات التسجيل ومتابعة الدراسات العليا للطلاب العرب الراغبين في الإلتحاق بالجامعات المصرية للحصول على درجات الدبلوم والماجستير والدكتوراه .

لا ... و ... بل

لا تكتف بأن تكون ... بل كن إنساناً

لا تكتف بلمس الأشياء ... بل تحسسها

لا تكتف بالنظر ... بل لاحظ

لا تكتف بالقراءة ... بل إستوعب

لا تكتف بالاستماع ... بل إصغ

لا تكتف بالإصغاء ... بل إفهم

لا تكتف بالتفكير ... بل تأمل

لا تكتف بالكلام ... بل أفصم

لا تكتف بالعمل ... بل أنتج

لا تكتف بالإنتاج ... بل جدد

* توجيه

صديقنا العزيز ... أنة بك مشاركتك فعلاً في ندوتنا .. وسوف نتمتعون سوياً لنجعل هذا الملتقى الفكري فرصة لتنمية الممارات ، وسقل الممارات ، وتقوية السلوكيات الحميدة ، وتمكين الأداء الفروي والجماعي .
صديقنا الكريم ... هذه هي الوساية المشر من أجل مشاركة فعالة وتجربة إدارية متميزة .

١ - اضر الاجتماع والأسئلة مهمة في ذلك :

دون المشكلات أو الأسئلة ، ولتعمها المناقشة .. استعرض محتويات البرنامج قبل بدء العمل .

٢ - انصت باسقاء وإهتمام لأراء الآخرين :

إبدل كل واحدكم آمرنة لمرنة وجملة نظر الآخرين ، ولا تقبل الفكار التي تهدو غير منطقية ولكن لهذا في إعتبارك .. فنادراً ما يكون هناك حل واحد صحيح .

٣ - فكر بإنطاقة :

لا تقيد فكري ، وتحرر من القيود الذاتية .. فهدا الاجتماع فرصتك أن تعبر عما تؤمن به ، وتفكر فيه .

٤ - الإقتناء هي الآفرون :

الإقتناء هي الرأي شيئ طبيعي ، ولكن عبر عن ذلك بطريقة ومية ، تجنب اللهل ، إحترم الرأي الآخر .

٥ - لا تحترك المناقشة :

عبر عن وجهة نظرك في كلمات موضوعية واضحة ، لا تتكلم أكثر من دقيقة في كل مرة ، إعد الفرصة للغيرك ، تجنب الغطابة ، تحدث بصوت يسمعه الجميع .

٦ - لا تجعل المناقشة تقتل عليك :

لا تتزهد في التعبير عن عدم إستيعابك للنقطة معينة ، وده الأسئلة المناسبة ، أطلب الأذلة التوضيحية أو العملية التي تزيد من إستيعابك .

٧ - لا تنشغل مع زمالك في محادثة جانبية :

أن ذلك يؤدي إلى التفقت وعدم التركيز ، ويخيم عليك فرصة متابعة الحوار .

٨ - أبطر الحديث وهو صافن :

لا تتزهد في عرض وجهات نظرك في الوقت المناسب .. أن الإبتطار والتأجيل قد يجعل الخكة غير مناسبة للمناقشة ، وقد يؤدي إلى إسيانها .

٩ - كن عملياً :

إربط المناقشة دائماً بالواقم العملي وفي ضوء إجراءاتك السابقة وتصوراتك عن المستقبل .

١٠ - البدائل - البدائل :

لا تسبق لفكارك في إختيار واحد .. فكلما تعددت البعائل كلما إقتربت من الرشده في القرار .

المدير العام

(د . السيد عليوة)



يصحبنا في هذا البرنامج كل من :

الترتيب أبجدياً

الأستاذ الدكتور / السيد عليوة .

الأستاذ الدكتور / رضا السيد .

المادة التدريبية من إعداد :

مهندس / محمد أحمد نصار

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	م
١	الإشراف في العملية الإدارية	١
٥	المبادئ الأساسية في الإشراف	٢
١٥	أسلوب المشرف في القيادة	٣
١٧	وظيفة المشرف	٤
٣٠	الدور الإنساني للمشرف	٥
٣٤	المهارات السلوكية للمشرف	٦
٥٤	دور المشرف في حل المشكلات	٧
٥٧	خصائص وصفات المشرف الفعال	٨
٦٠	أسلوب حل المشكلات	٩
٧٠	المشكلات السلوكية في العمل	١٠
٧٧	المشكلات الإدارية في العمل	١١
٨٣	التقارير الإدارية ونظم المعلومات	١٢

* الإشراف فى العملية الإدارية

الإشراف هو تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل ، وعلى هذا يمكن القول بأن جميع المستويات الرئاسية داخل التنظيم تمثل فى نفس الوقت مستويات إشرافية إبتداءً من رئيس المصلحة أو المدير العام حتى رئيس أو ملاحظ العمال الذين يقومون على سبيل المثال برصف أحد الطرق ، حيث أنهم جميعاً يقومون بتوجيه ومراقبة جهود العاملين تحت رئاستهم فى إنجاز الأعمال التى أوكلت إليهم .
وقد جرى علماء الإدارة على تقسيم مستويات الإشراف إلى ثلاثة مستويات هى :

* الإدارة العليا :

هو ذلك المستوى القيادى الذى يشمل الوظائف الرئيسية فى قمة السلم الإدارى المسئول عن وضع الأهداف الرئيسية والسياسات العامة للتنظيم ، ويتطلب هذا المستوى أن يتوفر فى من يشغله قدرة فائقة فى أعمال التخطيط والتنظيم .

* الإدارة الوسطى :

وهو المستوى الذى يوجد بين مستوى الإدارة العليا ويعلو مباشرة مستوى الإشراف الأول ، ويقوم هذا المستوى بدور حلقة الإتصال بين الإدارة العليا التى تقوم بالتخطيط والمستوى الإشرافى الذى يشرف على التنفيذ ، ويمثل هذا المستوى فى مديرى الوحدات الإدارية .

* الإشراف الأول :

ونعنى بذلك المستوى من الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسئولية قيادة وإدارة العمل الذى يقوم بأدائه موظفون آخرون ، أى أنهم يقومون بتنفيذ الأعمال عن طريق موظفين آخرين .. ولهذا المستوى أهمية بالغة فى كل تنظيم إذ يتوقف نجاح التنظيم بالدرجة

الأولى على مدى إجادة هذا المستوى الإشرافي والذي يتمثل في رؤساء الأقسام ورؤساء العمال ... وهذا المستوى هو مجال دراستنا هذه .

الفرق بين الإشراف وأداء الأعمال :

من الطرق الفعالة في تعريف الإشراف هو أن تفصل بينه وبين أداء الأعمال ، ففي أداء الأعمال يكون الموظف على إتصال مباشر بالعمل نفسه ويكون ذلك الإتصال موجوداً بغض النظر عن نوعية العمل ، فقد يكون تجميع أجزاء منتج ما في أحد المصانع ، أو شراء مواد ، أو العمل في أحد مشاريع الأبحاث ... الخ . وبغض النظر عن تنوع جميع هذه الأعمال إلا أنها تشترك جميعاً في شيء واحد بصفة عامة وهو أن الموظف يكون له الإتصاق ملموس بالعمل الذي يؤديه وله سيطرة كبيرة عليه .

أما في الإشراف فإن المشرف ليس له إتصال مباشر بالعمل إذ أن المرؤوسين يكونون بين المشرف والعمل المطلوب إنجازه ، وبذلك يكون إشراف المشرف على العمل من بعيد ، بينما يكون في نفس الوقت مسؤولاً عن كيفية أداء هذا العمل ، وإذا ما كان قد أدى على أكمل وجه أم لا .. أي أنه المسئول أولاً وأخيراً عن أداء هذا العمل .. ونقطة المسئولية عن أعمال الآخرين هذه هي التي تفرق بين أعمال المشرف و الأعمال الأخرى ، فمثلاً إذا قام أحد الموظفين بتدريب بعض الموظفين الجدد ، أو قام بالرد على تساؤلاتهم الفنية أو قام بالتفتيش على أعمالهم ، فإنه لا يعتبر مشرفاً إلا إذا كان مسئولاً ومسئولية كاملة عن نتائج أعمال هؤلاء الموظفين .

* الفرق بين الإشراف والإدارة :

من المهم أيضاً الفرق بين الإشراف Supervision والإدارة Management وذلك لتفهم مركز المشرف داخل الملم الإداري لمنظمة ما فهو ليس إداري صغير وإنما هو مسئولاً نهائياً و كلياً عن إنجاز الأعمال الموكلة إلى مجموعته ، وهو يشغل وظيفة هامة إذ

أنه يكون حلقة الربط بين التخطيط والإنتاج ، وهو يعرف أكثر من أى شخص آخر داخل التنظيم مدى إمكانية تحويل ما هو نظرى إلى التطبيق الفعلى فى قسمه .

* المشرف :

إن المشرف هو ذلك الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإجاز العمل وذلك بناءً على السلطة المخولة إليه .. ويتميز المشرف فى هذا المستوى الإشرافى (المستوى الإشرافى الأول) بأنه له دور مزدوج فهو متخصص فى وظيفته وفى نفس الوقت مشرف على غيره من الموظفين ، أى أن الإشراف يعتبر جانباً من مهمته .

والتخصص الوظيفى جانب آخر بمعنى أن المشرف على إدارة المستودعات والمشتريات يجب أن يكون ضليعاً ومتمكناً من فن القيادة والإشراف ، وأن يكون فى نفس الوقت على دراية بأعمال المستودعات وعلاقاتها بالمشتريات .

* العلاقة بين المشرف والإدارة :

يحدث فى بعض الأحيان أن تكون الإدارة بعيدة كل البعد أو بمعزل عن الوحدات العاملة ، وعليه يشعر المشرف أنه بمعزل عن الإدارة مما يجعله فى موقف لا يحسد عليه ، إذ أن الإدارة فى هذه الحالة قد تطلب منه بعض الطلبات التى يصعب عليه تنفيذها تبعاً لإمكانات المتاحة له ، وعندما يحدث مثل هذا الموقف فإن المشرف سوف يشاطر قسمه الحديث عن الإدارة كشيء غير محسوس " هم " ويصبح اللفظ " هم " ممثلاً لفكرة مجردة للرقابة ينسب إليها كل خطأ ولا ميزة لها .. لذلك إذا سلمنا بمسؤولية المشرف فينبقى أن نعرف بأهمية ومدى هذه الأهمية ، وللمشرف فى نظر مجموعته العاملة كيان ملموس ، ويمثل حلقة الإتصال الواقعية الوثيقة بين الإدارة و المجموعة ، وغالباً ما ينعكس موقف المشرف تجاه الإدارة على موقف مجموعته العاملة .

* مسئولية الإدارة :

١- ينبغي على الإدارة أن تحدد تفصيلياً سلطة ذلك المشرف ومسئوليته .. فالسلطة هنا تعنى حق الفرد فى العمل دون الرجوع مقدماً الى أى وظيفة أكبر ، أما المسئولية فتعنى ذلك المستوى فى المنظمة الذى يستجيب له المشرف .. وهذا يقتضى تهيئة السبل للمشرف لكي يتصل بذلك المستوى دون إجراء رسمى وأن تكون لمشاركته فى أى مناقشة الإعتبار التام ، وبذلك تضى الإدارة على المشرف المكانة اللازمة لدعم سلطته .

٢- على المستويات الأعلى فى الإدارة أنها إذا أمكنها التفويض فى السلطة إلى المستوى الإشرافى فإنها لا تستطيع التخلّى عن المسئولية .. بمعنى أنها إذا فوضت سلطاتها إلى المشرفين فإنها تظل مسئولة عن نتائج أعمالهم فيم فوضته لهم من سلطات .

٣- من الضرورى أن تباشر كل المستويات فى المنظمة هذه الوظائف الإشرافية التى تكون جزء من مسئولياتها .. وغالباً ما يجد مشرفو الصف الأول أنفسهم فى موقف غير ملائم إذ لا يهتم بهم أحد مالم يحدث خطأ ما .

٤- ينبغي على الإدارة أن تقوم بدور فعال من حيث مراقبة قدرة المشرف على دفع مجموعته إلى إنجاز المهمة المحددة فى الوقت المعين لها .. ويجب أن يحدث هذا بقصد إشباع حاجة المشرف إلى الإعتراف بدوره وشعوره إلى الإنتماء إلى المجهود الكلى ، وإلى إعتباره جزءاً حيوياً من المنظمة بأكملها .

٥- ينبغي عدم إصدار تعليمات إلى المشرف لا يتسنى له تنفيذها ما لم تكن هناك ثمة معلومات أكيدة بأنه فى وسع المشرف الإحياء ببذل أقصى جهد لتحقيق الهدف المطلوب .

٦- كثيراً ما يعامل المشرف بما يشعره بأنه أقل شأنًا رغم أهمية الوظيفة التى يباشرها ، مع أن الكثير مما يولج المشرف من خيبة أمل من السهل تداركه إذا بذل كبار الموظفين من جانبهم بعض الجهد ، فالتأخير ، أو نقص الأدوات ، والظروف غير المناسبة ،

وتغير السياسات ، وتنقل الموظفين .. هذه الأمور من الممكن أن يتقبلها المشرف بسهولة إذا ما أحيط هو وقسمه بأسبابها في الوقت المناسب .

المبادئ الأساسية في الإشراف

يقرر المشرفون المتمرسون بالعمل الإشرافي أنه لا توجد قواعد عامة مؤكدة تحكم العمل مع الناس ويوضحون بناءً على خبرتهم أن لكل موظف من العاملين تحت الإشراف شخصية يجب أن توضع في الاعتبار عند تحديد ورسم علاقات العمل ، ومع تقديرنا لهذه الفروق الفردية بين الناس إلا أنه وجد أن المشرف الناجح في أداء عمله الإشرافي يتبع عدة مبادئ تتفاوت درجة استخدامه لكل منها تبعاً لاختلاف الأفراد الخاضعين لإشرافه .

* وهذه المبادئ هي :

- ا - إعطاء الموظف معلومات كافية عن عمله والجهة التي يعمل بها .
- ب - عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العاملين .
- ج - الإشادة بالعمل الجيد للموظف .
- د - استخدام النقد البناء لتحسين العمل الضعيف للموظف .
- هـ - إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإظهار كفايتهم في تحمل مسئوليات أكبر .
- و- عدم التعالي على المرؤوسين .
- ز- لا تقطع وعداً لا تستطيع الوفاء بها .
- ح - لا تنسب أفكار مرؤوسيك لنفسك .
- ط - أن تعترف بأخطائك .
- ي - أن تكون مخلصاً لأفراد مجموعتك .
- ك - أن تكون مسيطراً على نفسك .
- ل - أن تكون عادلاً .
- م - تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم وتحسين كفاءاتهم .

ن - توفير البيئة الصحية للموظفين

* وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه المبادئ :

أ - إعطاء الموظف معلومات كافية عن عمله والجهة التي يعمل بها :

حين يبدأ الموظف عملاً جديداً فإنه يجب أن يعرف على وجه التحديد وبوضوح كل شيء عن المنظمة التي يعمل بها ونوع العمل المطلوب منه أداؤه .. والمشرف المتمرس يعرف أهمية البداية بالنسبة للموظفين الجدد فهو إن عجز أن يجعل الموظف الجديد يبدأ بداية طيبة ، فقد يتطلب ذلك منه فيم بعد جهداً أكبر ووقتاً أطول ، وعلى أي حال فإن أي موظف جديد يجب أن يعرف البيانات التالية بمجرد أن يبدأ عمله :

١- أهداف المنظمة ، وتنظيمها ، وكيف تعمل ، وماذا تعمل ، وسياسة الترقية التي تطبقها على موظفيها . وتقديم هذه البيانات إلى الموظف الجديد يفيد في عدة نواحي ، فهو يعطى الإحساس للموظف الجديد أنه قد إلتحق بتنظيم جيد يضم موظفين يعرفون واجباتهم ويؤدون أعمالهم على خير وجه . كما أن إقتناع الموظف بأنه إلتحق بتنظيم جيد يؤدي إلى تحفيزه على أداء عمله على أفضل وجه .

٢- ماهو عمله على وجه التحديد وكيف يرتبط هذا العمل بأعمال زملائه الموظفين ، ومن هو المشرف عليه ، وكذلك ما هي حقوقه وما هي واجباته .

٣- يجب أن يعرف الموظف قواعد العمل داخل التنظيم الذي يعمل به ، ومن هذه القواعد ما يلي :

- * من أين يحصل على أدواته المكتبية وحاجاته اللازمة لإنجاز العمل .
- * مواعيد الحضور والإنصراف .
- * مواعيد صرف الأجور والمرتبات .

* نظام الأجازات .

..... الخ .

٤- يجب أن يوضح للموظف كيف يُقيم نشاطه ، وهل سيكون الأساس فى ذلك هو كمية العمل ، أم نوعية العمل المؤدى ، أم غير ذلك .

ومن الممكن أن تقدم معظم هذه المعلومات مكتوبة إلى الموظف الجديد كما أن معرفة المشرف لهذه المعلومات معرفة كاملة تمكنه من أداء عمله على أفضل وجه ممكن .

ب - عقد إجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمل :

يعتبر عقد الإجتماعات الناجحة من الوسائل الفعالة فى خلق الروح الجماعية داخل بيئة العمل ، لذا يجب أن يتمرس المشرف على قيادة مثل هذه الإجتماعات للوصول إلى إتخاذ القرارات المناسبة والضرورية لحسن سير العمل داخل إدارته .

ويجب عقد هذه الإجتماعات على فترات دورية لمناقشة ما يستجد من تعليمات وكيفية تنفيذها على خير وجه ، ويلاحظ فى ذلك أن التأخير فى إبلاغ هذه التعليمات إلى الرؤوسين أو عدم الدقة فى إبلاغها قد يفتح المجال لإنتشار الشائعات والمعلومات الخاطئة والتي قد تؤثر على أداء العاملين ومعنوياتهم .

كما يجب أن يقوم المشرف بمناقشة مشاكل العمل التى تواجه مجموعته ، وكذلك يمد موظفيه بكل ما يستجد فى مجال عملهم من معلومات جديدة يمكن أن تؤدى إلى زيادة كفاءاتهم ، حيث أن المشرف يجب أن يتوفر فيه إلى جانب قدرته على قيادة الموظفين .. القدرة الفنية ، أى أن يكون متخصصاً فى مجال عمل مجموعته ، حيث أنهم يرجعون إليه دائماً فى كل ما يعترضهم من مشاكل خاصة فى العمل ، لذا ينبغي أن يكون متمكناً من هذه الناحية .

ج - الإشادة بالعمل الجيد :

إن كل مشرف ناجح يسلم بأهمية هذا المبدأ ، ويوافق على أن الإشادة بالعمل الجيد يجب أن تكون علناً حيث يؤدي ذلك إلى أن يزيد الموظفين جهودهم ويحمسهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه .

ورغم أن الآراء تشير إلى أن الإشادة بالعمل الجيد صفة من صفات المشرف الناجح وأن عدم الإشادة به من صفات المشرف غير الناجح ، إلا أن المسألة تنحصر في كيفية تنفيذ هذا المبدأ وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن للمشرف اتباعها للإشادة بالعمل الجيد :

- ١- أخبر مرؤوسك شفاهة أنه قام بعمل جيد على أن يكون ذلك في حضور الآخرين كلما أمكن .

- ٢- أخبر مرؤوسك كتابةً بذلك وتأكد من حفظ صورة الخطاب في ملف خدمته .
- ٣- قدم له شهادة جدارة ، أو أي نوع تستخدمه المنظمة مما يماثل الشهادات .
- ٤- إنحه مكافأة نقدية ، أو أي وسيلة أخرى تكون متبعة في منظمته .

د - استخدام النقد البناء لتحسين العمل الضعيف للموظف :

إذا كان من الواجب الإشادة بالعمل الجيد فإنه من الواجب أيضاً الإشارة إلى العمل الضعيف وتوجيه الموظف إلى كيفية تحسين أدائه ، إلا أنه من الملاحظ أن ملاحظة العمل الضعيف ونقده تكون أسهل من الوقوف على الجيد والإشادة به .

* ويجب أن يلاحظ في نقد العامل المقصر ما يلي :

- ١- أن يكون النقد على إنفراد حيث يكون الهدف منه ليس التشهير بالموظف وإنما الهدف هو تحسين أدائه ، أي أن يكون النقد بناءً وليس هداماً .
- ٢- يكون النقد في حدود المعقول إذ أن الموظف قد يظل شهوراً طويلة أو سنوات دون أن ينسى نقداً وجه إليه بهدف إهانتته ، بل أن ذلك قد يدفعه إلى التخفيض في عمله عن القدر الذي كان يعمل سابقاً .
- ٣- يكون هدف المشرف الأساسي هو تحسين جهود رجاله وتحفيزهم على أداء أعمالهم بطريقة أفضل ، وليس صب غضبه عليهم .

ه - إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإظهار كفاءتهم فى تحمل مسؤوليات أكبر :

لا بد أن يتوقع المشرف أنه إن عاجلاً أو آجلاً سوف تخلق الوظائف الرئاسية الإشرافية ، وأن الإدارة سوف تحتاج إلى تعيين أحد مرؤوسيه مشرفاً على مجموعة الموظفين ، لذلك يجب أن يكون على استعداد لذلك بحيث إذا ما حان الوقت لشغل وظيفة خالية لا يعود هناك مجال للقلق والتردد إذ أن أحسن المرؤوسين يكونون ظاهرين لأهم دربو وجربوا .. ونحن نفترض هنا بطبيعة الحال أن الأقدمية المطلقة ليست هى الأساس فى ترقية وتعيين المشرفين .

* يستخدم المشرف فى ذلك الوسائل التالية :

- ١- تسجيل نشاطات مرؤوسيه وكذلك قدراتهم التى يكشف عنها ما يؤدونه من اعمال ، على أن يحتفظ بذلك فى سجل خاص بالموظف .
- ٢- إعطاء الفرصة للمرؤوسين عن طريق التفويض بالعمل مكانه عندما يتقرب عن العمل .. والفرص من ذلك هو إعداد المرؤوسين وتنمية قدراتهم ، فالموظف الذى يعمل على تطوير نفسه يبرز إذا تهيأت له الفرصة .
- ٣- يجب أن يكون المشرف واعياً لحقيقة أنه بالاهتمام بمرؤوسيه وتطويرهم وإعدادهم فإنه فى نفس الوقت يظهر كفاعته وقدرته كمشرف ناجح ، وبالتالي فإنه يجد الفرصة أمامه للترقية أسرع من غيره من المشرفين .

و - عدم التعالى على مرؤوسيك :

- يعتقد بعض المشرفين أن التعالى على مرؤوسيه هو مظهر من مظاهر إثبات رئاستهم وسيطرتهم عليهم ، والتعليل لهذا المسلك من المشرفين يمكن إرجاعه إلى عدة أسباب منها :
- ١- قد يكون المشرف غير متمكن تماماً من عمله ، ويخشى أن المواجهة المباشرة اليومية وإحتكاكات العمل تظهر هذا الضعف وبالتالي يسعى إلى إخفاء هذه الحقيقة عن

طريق وضع حواجز بينه وبين مرؤوسيه ، أى أن التعالى فى هذه الحالة قد يكون مجرد محاولة من المشرف لتغطية خوفه من إكتشاف عدم تمكنه من عمله .

٢- أن يكون المشرف ضعيف الشخصية ، وبالتالي يخشى المواجهة والتعامل المباشر مع مرؤوسيه بما قد يؤدي إلى إكتشافهم لضعفه هذا .

٣- قد يكون المشرف مرقى حديثاً إلى هذه الوظيفة ، وعلى ذلك يحاول أن يثبت إزملائه الذى رقى عليهم أنه قد أصبح أعلى منهم قدراً ومنزلة ، ووسيلته إلى ذلك أن يتعالى عليهم .

٤- قد يكون لدى المشرف اعتقاداً خاطئاً بأن التعالى هو الوسيلة المثلى لإكتساب إحترام مرؤوسيه .

لذلك يجب عليك ألا تتعالى على مرؤوسيك بل أن تكون بمسلك المنطوى على التواضع وإحترام الذات فى نفس الوقت خير قدوة يقتدون بها .

ز - لاتقطع وعوداً لاتستطيع الوفاء بها .

يحدث فى بعض الأحيان أن تواجه الجماعة أو أحد الأفراد الذين يعملون تحت رئاسة المشرف مشكلة ما تتطلب من المشرف أن يتدخل لحلها .. فى هذه الحالة يجب على المشرف أن يراعى ألا يعد بأشياء سوف يؤديها أو سوف يدفع المستويات الإدارية العليا إلى أدائها إلا إذا كان واثقاً تماماً من قدرته على تنفيذ ذلك .

وفى هذا المجال ننصح المشرف باتباع الآتى :

- ١- أن يكون على علم تام بمدى ونوعية الصلاحيات المخولة له .. ويستطيع معرفة ذلك عن طريق الإطلاع على اللاحة التنظيمية أو القرارات المحددة لمسئوليته وصلاحياته .
- ٢- أن يتأكد أن ما وعد بتنفيذه يدخل فى نطاق هذه الصلاحيات وبالتالي يكون قادراً على إتخاذ القرار وتنفيذه .

٣- إذا كان يشك في أن الموقف أو المشكلة خارج نطاق صلاحياته فإنه يستطيع أن يعد بأن يحاول إقناع المسؤولين بما توصل إليه مع رؤوسيه ، مع تجنب التلميح بأنه متأكد من أن التوفيق سوف يحالفه أو أنه ربما يفشل في ذلك .
وإتباع هذه المبادئ يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين في المشرف عليهم وفي كل ما يعدم به .

ح - لا تنسب أفكار مرؤوسيك لنفسك :

من بديهيات الإشراف أنك تنظر إلى نجاح مرؤوسيك على أنه نجاح لك شخصياً .. لأن المشرف الكفاء هو الذى يستطيع أن يجعل من مرؤوسيه موظفين أكفاء أيضاً .
إلا أننا نرى في بعض الأحيان أن بعض المشرفين يعتقدون أن أى فكرة جديدة تتعلق بالعمل يجب أن تصدر منهم شخصياً ، ونجدهم يتصرفون حيال الأفكار الجديدة التى تقدم لهم بإتباع بعض الأساليب التالية :

- ١- أن يسهفوا أى فكرة جديدة يتقدم بها أحد مرؤوسيه .
- ٢- أن يقللوا من قدرات مرؤوسيه ويحاولون إظهارهم بمظهر غير المتمكنين من أعمالهم و بالتالى غير القادرين على ابتكار أفكار جديدة .
- ٣- أن يرفضوا الفكرة عندما تقدم لهم .. وذلك رغم إقتناعهم بصحتها ، ثم يعودون بعد فترة من الزمن ويضعونها موضع التنفيذ على أساس أنها نتاج تفكيرهم وإجتهداهم الشخصى .

٤- أن يظهروا إعجابهم بالفكرة ويرحبون بها ثم لا ينفذونها على الإطلاق ولا يوضحون لمرؤوسيه أسباب عدم التنفيذ ، ويعتمدون على الوقت في نسيان هذا الموضوع .

لذلك يجب عليك أن تتدارس الأفكار الجديدة التى يتقدم بها مرؤوسيك ، وفي حالة إقتناعك بها يجب أن تحاول إتخاذ الخطوات التى تمكن من تنفيذها ، فإذا لم تستطع وضعها موضع التنفيذ فعليك أن توضح لمرؤوسيك الأسباب التى أدت إلى ذلك .

ط - أن تعترف بأخطائك :

إن المشرف مثل أي فرد آخر داخل المجموعة التي يرأسها قد يصيب وقد يخطئ في رأيه أو في قراراته ، إلا أن بعض المشرفون يعتقدون أن كونه رئيساً لهذه المجموعة يعني أنه يجب أن يكون دائماً على صواب ، وأن قراراته هي دائماً القرارات السليمة ، إلا أن هذا خطأ ، إذ أن المشرف مثله مثل أي فرد آخر داخل المجموعة ، بل أن مسؤوليته في هذا الشأن أكبر .. إذ أن قراره الخاطئ قد يصيب الآخرين بأضرار جسيمة .

لذا يجب على المشرف أن يتقبل بصدر رحب فكرة احتمال أن يخطئ وأن عليه أن يتحمل نتائج أخطائه هذه .

ولنفترض مثلاً على ذلك .. أن المشرف أعطى توجيهاً شفهيّاً لأحد مرؤوسيه للقيام بعمل ما بطريقة معينة ، ثم حدث أن ترتب على إتباع هذه الطريقة التي اقترحها المشرف أن حدثت أخطاء تستدعي المساعدة ، في هذه الحالة يجب ألا يتراجع المشرف ، وألا يلقي بالتبعة على أكتاف مرؤوسيه ، وإنما يجب عليه أن يعترف بخطئه وأن يتحمل نتائج هذا الخطأ .

وهكذا يكتسب ثقة وإحترام مرؤوسيه له ، كما أن مثل هذا السلوك يجعل مرؤوسيه على استعداد تام لتنفيذ جميع ما يطلبه منهم ، لأنه بسلوكه هذا أوجد لديهم الثقة الكاملة فيه .

ي - أن تكون مخلصاً لأفراد مجموعتك :

يعتقد بعض المشرفين أنه يستطيع أن يكتسب ثقة وإحترام مرؤوسيه عن طريق استخدام بعض الألفاظ البراقة وعبارات المجاملة السطحية دون أن يكون لديه الشعور الحقيقي بالإخلاص لهم .. وهنا يجب أن نقول للمشرف أن مرؤوسيه سوف يستطيعون مع الوقت التفريق بين ما هو حقيقى وما هو كاذب أو سطحي ، لذلك حاول دائماً أن تكون مخلصاً ، وأميناً في علاقاتك ومعاملاتك معهم ، فلا تظهر غير ما تبطن لأن هذا سيؤدى إلى عدم ثقتهم بك ، وشكهم في إخلاصك لهم ، وبالتالي يقل أو ينعدم ولاؤهم لك .

كمثال على ذلك .. نفترض أنك إشتكرت فى مناقشة مسألة تتعلق بمجازاة أحد موظفيك ، وكنت أنت مقتنعاً بعدم استحقاقه لهذا الجزاء ، هنا يستدعى إخلاصك لمجموعتك أن تبذل أقصى مايمكنك للحيلولة دون توقيع الجزاء ، هذا مع علمك المسبق أن مروضيك قد يعلموا ، وقد لايعلموا بما بذلته من جهد .

ك - أن تكون مسيطراً على نفسك :

ونعنى بهذا المبدأ أننا جميعاً عرضة للإنفعالات النفسية المتنوعة ، إلا أنك كمشرف يجب أن تتميز على مروضيك بهدوء أعصابك وقدرتك على معالجة الأمور بروية وحكمة ، وأن لاتترك نفسك تنجرف فى تيار إنفعالاتك ، كأن يرتفع صوتك بالصياح أثناء عملك بالمكتب ، أو أن تلقى بالأدوات المكتبية فى ثورة وغضب ... الخ . إن سلوكاً من هذا النوع لا يعد قدوة سيئة لمروضيك فقط ، بل إنك بذلك تشجعهم على إتباع نفس الأسلوب فى معاملتهم لبعضهم البعض وفى معاملتهم للمراجعين .

يكمل هذا المبدأ أن تكون مستمعاً جيداً لآراء وشكاوى مروضيك ، إذ أنه من الملاحظ أن الفرد يفقد القدرة على سماع وتفهم الآخرين عندما يفقد سيطرته على نفسه . وهنا يجدر بنا أن نوضح لك شروط الإستماع الجيد :

١- ألا تشغل نفسك بأشياء أخرى أثناء إستماعك وأن تركز ذهنياً على تتبع ما يقوله الشخص الآخر .

٢- أن تقلل بقدر الإمكان من مقاطعته إلا إذا كان ذلك ضرورياً لكى تستطيع تتبع حديثه .

٣- أن تحاول أن تتصور نفسك فى مكان صاحب المشكلة حتى تستطيع أن تشعر بمشكلته ، وبالتالي تكون أقدر على مساعدته فى حلها .

* ويلاحظ أنه فى بعض الأحيان يكون حل مشكلة مروضك فى أن تستمع له بإهتمام ومشاركة .

ل - أن تكون عادلاً :

والعدل هنا هو ألا يكون هناك تمييز في معاملتك لمؤوسيك إلا على أساس الكفاءة الفعلية في أدائهم لأعمالهم .. وأن العلاقات الشخصية ، وصلات القرابة ، والإستلطاف للبعض لا يجب أن يكون مبرراً لأحداث التمييز بين مؤوسيك .

م - تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم وتحسين كفاءاتهم :

يدور هذا المبدأ حول فكرة أن التعليم لا ينتهى ولا يتوقف بمجرد التخرج من المدرسة أو من الجامعة وإنما يجب أن يستمر بحيث يكون التعليم عملية مستمرة ملزمة للفرد طوال حياته .

وعلى المشرفين أن يحاولوا ما استطاعوا دفع مؤوسيهم إلى الإطلاع والتعليم المستمر ، ومن يوفق من المشرفين في ذلك فإنه سوف يجد أنه يعمل مع جماعة من الناس يرتادون آفاقاً كثيرة وينقلون إلى عملهم من الآراء والأفكار ما يحسنها كل يوم .

ن - توفير البيئة الصحية للموظفين :

قد يبدو من غير المألوف أن نتحدث عن توفير البيئة الصحية ، ونحن نتحدث عن الإشراف في المكاتب الحكومية حيث أنه جرت العادة على الحديث عن ذلك في المصانع حيث يستخدمون هناك الآلات والأدوات والأجهزة الأوتوماتيكية .. إلا أنه رغم ذلك، فتوفير هذه البيئة الصحية قد يكون على نفس الدرجة من الأهمية كما في المصانع تماماً ، فالتعثر على أرضية مدهونة بالشمع ، أو الإمساك بمفاتيح كهربائية تالفة ، أو الوقوف أمام أبواب تفتح بطريقة أوتوماتيكية ، أو فتح الأدراج السفلى من دولا ب .. بالإضافة إلى مشاكل التهوية والإضاءة وغيرها من المشاكل .. مثل حضور موظف إلى عمله وهو مصاب ببرد شديد معد ، كل هذه الأشياء التي تبدو بسيطة تؤدي إلى حوادث خطيرة ، لذا يجب أن يهتم المشرف بأن يوفر بيئة صحية للموظفين .

أسلوب المشرف فى القيادة :

وجد أن هناك ثلاثة أنواع من القيادات الإشرافية وهى :

١- القيادة الإستبدادية Autocratic Leadership :

والمشرف فى هذه الحالة هو الذى يضع ويصدر جميع القرارات ولايشجع الموظفين على مناقشة هذه القرارات ولايشركهم معه فى رسم السياسة العامة للعمل .. وهذا النوع من الإشراف غير مرغوب فيه ، ويواجه مصاعب كثيرة إلا أنه قد يكون ناجحاً فى بعض الحالات المحددة .. مثل عمل معين يجب أن يتم فى وقت قصير جداً ، وكما فى بعض الحالات فى الجيوش .

٢- القيادة الرخوة Free - rein leadership :

والمشرف من هذا النوع من القيادة يعطى موظفيه قدراً كبيراً من الحرية بل أنه يحاول أن يكون زميلاً طيباً لموظفيه ، وهذا المشرف يتردد عادة فى إتخاذ القرارات ، ويشغل نفسه فى الأعمال الروتينية ، إلا أن هناك حالات ينجح فيها هذا النوع من الإشراف .. ومثال ذلك الإشراف على جماعة من الموظفين الأخصائيين المدربين أحسن تدريب كالكيميائيين الباحثين الذين يشغل كل منهم فى مشروع مستقل عن الآخر .

٣- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

وهو أكثر أنواع الإشراف نجاحاً ، والمشرف الديمقراطى يشجع موظفيه على الإشتراك معه فى رسم خطة العمل وفى طريقة القيام بالعمل ، والمشرف الديمقراطى وإن كان هو القائد إلا أنه يظل دائماً عضواً من أعضاء المجموعة العاملة ، فالموظفون يهتمهم أن يستشاروا فى الأمور التى تمس حياتهم ومستقبلهم إذ أن الرضا الوظيفى والإنتاج المرتفع يسيران عادة جنباً إلى جنب .

إن نوع القيادة المطلوبة تختلف باختلاف الموظف ونوع العمل ، لذلك فإن كل مشرف قد يكون في وقت من الأوقات إستبدادي أو ديمقراطي أو مشرفاً رخواً تبعاً لما يتطلبه الموقف والحالة التي يواجهها .. مثال ذلك ففي مجموعة معينة قد يشرف المشرف بالشكل الرخوا بالنسبة للأخصائيين المدربين تمام التدريب ، وبالشكل الإستبدادي للكاتب على الآلة الكاتبة ، وبالشكل الديمقراطي بالنسبة للكاتب الماهرين المدربين على العمل .

والمشرف كقائد يتعامل مع مؤوسيه كأفراد لهم ميول ورغبات مختلفة تبعاً للفروق الفردية بينهم وكذلك كمجموعة عمل (Team Work) وفي كلتا الحالتين فهناك بعض النقاط التي يجب على المشرف أن يوليها إهتمامه في أسلوب تعامله مع الفرد والجماعة ككل .. فبالنسبة للفرد تكون المقابلة الشخصية من الضرورات الأساسية في متابعة ومعالجة الشخصية ، ويجب أن يراعى في المقابلة مايلي :

أ - المقابلة :

إن المقابلة ليست محادثة .. ولكنها فرصة للمشرف لكي يكتشف السبيل إلى حل مشكلة الفرد ، وللحصول على أقصى فائدة من هذه المقابلة فإن على المشرف إتباع أساليب معينة في إجرائها يمكن إجمالها فيما يلي :

- ١- الإستماع في تآني وبإهتمام ظاهر .
- ٢- ترك الشخص الآخر يجري أغلب الحديث .
- ٣- على المشرف أن يتذكر أنه إنما يحاول تغيير إتجاه وليس الإنتصار في مناقشة .
- ٤- إظهار الإستعداد للإجابة على أية أسئلة .
- ٥- الإحتفاظ بالسيطرة على المقابلة بالعناية في توجيه الأسئلة .
- ٦- إلزام الصراحة فيما يتعلق بتقدير خطورة المشكلة وأثرها العكسي على الإنتاج .
- ٧- على المشرف ألا يبذل وعوداً أو يمنح مزايا أثناء المقابلة .
- ٨- على المشرف ألا يوجه تهديدات .
- ٩- على المشرف أن يبين للفرد أهمية الإحتفاظ بروح الفريق والحاجة إلى بذل أقصى مجهود فردي .

أما بالنسبة للمجموعة فإنه يجب على المشرف أن يدرسها ليكتشف خصائصها المميزة وهي :

١- ولاء المجموعة Group Loyalty :

إن المجموعة تكون مخلصاً أولاً لنفسها ولأعضائها ، ويكون لديها شعوراً قوياً نحو حماية كيانها ، والمشرف الذى يسلم بذلك ويحترم هذه المؤثرات يجد نفسه مقبولاً كعضو فى تلك المجموعة وكفائد لها .

٢- وحدة المجموعة Group unity :

إن إخلاص المجموعة وتعاونها فى العمل يتوقف على وحدتها فالمجموعة تتطلب معاملتها كمجموعة وليس كجماعة أفراد منفصلين ، وباعتبار المشرف قائداً أو موجهاً يجب عليه إيجاد هذه الوحدة والحفاظ عليها ، وإطراء الجماعة أو لومها كجماعة .. له أكبر الأثر فى تحقيق ذلك .

٣- مقاومة المجموعة GROUP RESISTANCE :

إن المجموعة تقاوم بشدة كل تغيير يفرض عليها من خارجها ومن ثم فمن المهم بالنسبة للمشرف ألا يكون منفصلاً عن مجموعته وإنما يجب أن يكون جزءاً منها بحيث يكون أى تغيير مقبولاً من المجموعة أيضاً .. وعلى المشرف ألا يعتبر ذلك قضية مسلم بها ، فالتغيير يجب أن يتم أيضاً على أنه من قبيل التقدم وضرورى لخير المجموعة .

وظيفة المشرف

هناك احتمالان يواجهان كل مشرف .. فإما أن يعهد إليه بقسم إعتاد العمل فى ظل مشرف سابق ، وهنا سوف يجد المشرف نموذجاً من السلوك الوظيفى المتأصل فى المجموعة .. وإما أن يكون أول مشرف بالنسبة للمجموعة . وفى كلتا الحالتين تكون رغبته وغايته أن يخلق فى المجموعة العاملة نموذجاً من

السلوك الوظيفي يعتقد في تحقيقه أقصى الكفاية .. ولبولوج هذه الغاية ينبغي على المشرف أن يعرف أولاً ماذا يعمل ، وثانياً كيف يؤدي هذا العمل بكفاءة .

وأحد هذين الأمرين هو المشكلة الوظيفية Function والآخر هو الأسلوب Method والذي يتبعه المشرف في أداء هذا العمل .. وإنا نعني هنا أساساً مشرف الصف الأول الذي يحتاج إلى تشجيع وتوجيه المستويات الإشرافية الأخرى ، فهو السلطة المباشرة لقسمه .

وقد يبدو القسم بالنسبة للمشرف من حيث أفراداه المختلفين سناً وخبرة ومقدرة وشخصية أمراً محيراً .. إلا أنه بالاستعانة بالمشرفين القدماء يمكنه أن يتغلب على هذا الشعور .

إن مشكلة المشرف وتكيفه مع البيئة الجديدة جدير بالإعتبار .. فقد كانت خبرته السابقة تتمثل في معالجة أشياء ، أما الآن فعليه معالجة أفراد .. وفي الماضي كان يستمد مكانته مما يعمل ، ولكنه الآن يستمدّها مما يمكن أن يؤديه الآخرون .. كما كان بإمكانه كموظف عادي في قسم أن ينتقد جهاراً نقص الكفاية ، أما الآن فعليه أن يعالج نقص الكفاية هذا .

وهو يشعر كمشرف حديث التعيين بالنشوة والرضا عن النفس .. إذ بإختياره كمشرف يكون قد تفوق على أقرانه السابقين ، وسوف يحاول أن يبرز إختياره لهذا المنصب .

ويمكن أن تعرض وظيفة المشرف وفقاً للعوامل التالية :

- أولاً : عامل الوظيفة . The Job Factor
- ثانياً : العامل البشري . The human Factor
- ثالثاً : عامل التنظيم . The Organization Factor

ويجب ملاحظة أن هذه العوامل تتداخل من الناحية العملية .. إذ لا يتأتى أن يتغلب كل منها على العوامل الأخرى .. إلا أنه ربما كان لأحد هذه العوامل تأثيراً بحدود العاملين الآخرين بالنسبة لحالة معينة .. وتكون مشكلة المشرف هي حفظ التوازن بينها .

• أولاً : عامل الوظيفة . The Job Factor :

١- الإلمام بالعمل Knowledge of The Job :

من الضروري أن يكون المشرف ملماً تماماً بكافة نواحي العمل فهما كانت نقاط ضعف المشرف .. فليس هناك أشد خطورة عليه من عدم إلمامه بالعمل المنوط به قسمه ، إذ أن المشرف يجب أن يكون قادراً على تفسير سبب ما قد يشوب بعض الأعمال من أخطاء ، وقادراً على تعليم ممرضيه الإجراء السليم للتغلب على هذا الخطأ بحيث يقلل احتمال تكراره .

والمجموعة العاملة تكون عادة أكثر تساهلاً مع المشرف إذا أعجبت بما له من مهارة فنية ومعرفة وكفاية .

٢- التخطيط Planing :

لا يمكن أن يكون لمجهود الجماعة فاعليته دون تخطيط كافٍ .. ودور المشرف هنا يتمثل في تحقيقه من أن جهود مجموعته تسير في سبيل تحقيق الهدف المخطط له .. وهذا يؤكد وجود تفاهم كامل وواضح بين المشرف ورئيسه .. بحيث يكون المشرف على علم بما هو مطلوب من قسمه تحقيقه على وجه الدقة .

إن معرفة المشرف للحقائق تجعله قادراً على التفكير السليم فيما يكون عليه النظام الواجب إتباعه ، وتتابع العمل ، ومدى الصعوبة المحتمل مواجهتها في إنجاز العمل ، والوقت المناسب لإنجازه ، فضلاً عن ذلك يمكنه التفكير في مدى إجزاء العمل بالنسبة لقدرة ومسئوليات أعضاء قسمه المنفردين .

وليس هناك ثمة مجال في عمل الإشراف للتخمين .. إذ أن المشرف ليس عليه أن يخطط للحاضر القريب ، ولكن للمستقبل أيضاً .. وليس هذا عملاً تخمينياً ، ولكنه التقدير المستند إلى المعرفة والخبرة .

٣- تحليل العمل : Analysis of Work :

إن التخطيط الناجح يستند إلى التحليل والتقسيم الدقيق للعمل ، فتجزئة العمل إلى ثمانية أجزاء متساوية لوجود ثمانية أفراد في القسم إتجاه له بعض مساوئه ، لذا يجب بقدر الإمكان أن يكون كل جزء من العمل متكاملأ في ذاته ، وأن يكون كماً معقولأ يتناسب مع قدرات وخبرات كل من مرؤوسيك .. وهذه الأجزاء يمكن ضمها إلى بعضها بسهولة بحيث تشكل عملاً تامأ ، فإذا استلغضم الأجزاء إلى بعضها وقتأ طويلاً دل ذلك على عدم العناية الكافية بتجزئة العمل .

إن كل من التخطيط وتحليل العمل يجب أن يأخذ في الإعتبار أيضاً الترتيب السليم للأثاث والمهمات والنماذج المستعملة حتى يقل ما يضيع في إنتقالات الموظفين غير الضرورية وتكرار العمليات وصعوبة إنجاز الأعمال .

٤ - الأسلوب : Method :

إن الأتمام بالعمل ضروري لدراسة الأسلوب ومعناه دراسة طريقة أداء مرحلة ما في العمل ، وينبغي أن يكون المشرف مقتنعأ بأن الأسلوب أو الإجراء المستخدم يحقق أقصى إنتاج بأقل مجهود ، وعليه أيضاً البحث دائماً عن تحسينات .. والكثير منها يصدر عن القسم إذا ما شجع المشرف الإبتكار وبحث كل إقتراح مع مقدمه مدخلاً في حسابه مدى مساهمة تنفيذ هذا الإقتراح في تحقيق الهدف النهائي للقسم .

٥ - التنظيم : Organization :

إن التنظيم الجيد للعمل يزيل الكثير من الإضطرابات التي يمكن أن تنشأ عن الظروف

الطارئة ، إذ أن الأساليب النمطية (Standard Methods) للأعمال الروتينية وثبات السياسة والإستمرار والتبسيط والمرونة ، كلها تشكل نموذجاً شاملاً للتنظيم الذى لا مجال فيه للإضطراب أو سوء الأداء .

٦ - التنسيق Coordination :

وهو يعنى التوفيق الفعال بين جميع عناصر الإنتاج إذ أن وظيفة المشرف هى أن يجعل قسمه يؤدي ما يناط به من أعمال بأقصى كفاءة ممكنة ويشترط لذلك أن يعرف مقدماً طاقة هذا القسم وأن يقوم بالتخطيط وتحديد الأسلوب الواجب إتباعه وتقسيم العمل بالتعاون مع أفراد قسمه مما يمكنه من الحصول على أحسن النتائج ، فالتنسيق يعنى التوافق الفعال بين الإنسان والآلة التى يفوقها أهمية وتعقيداً ، ويقصد بالآلة هنا كل ما من شأنه التأثير على عمل الفرد مثل الآثاآ ، والأدوات ، والإضاءة ، والتهويه والآلات المستخدمة فى إنجاز العمل .

وعلى المشرف أن يضع فى إعتباره أن من السهل جعل الآلة تتكيف مع مطالب الإنسان أكثر مما لو حاول جعل الإنسان يتكيف مع مستلزمات الآلة فالإتجاه الواجب إتباعه هو جعل الإعتبار الأول هو الإنسان .

٧ - التكلفة Cost :

يدرك المشرفون فى التجارة والصناعة (إدارة الأعمال) بصفة عامة أثر التكلفة والحاجة إلى تقليل الخسارة الناشئة عن نقص الكفاية والإتفاق غير المدروس .
وينبغى على المشرف العناية والتركيز على خفض التكلفة عن طريق التشجيع على زيادة المجهود وتحسين الأساليب المتبعة ، والإهتمام بمزيد من الشعور بواجب الخدمة العامة .

* ثانياً .. العامل البشري The Human Factor :

إن فهم وتطبيق عناصر عامل الوظيفة السابق عرضها ماهو إلا جزء من المعرفة التي يحتاجها المشرف للقيام بعمله على الوجه الأكمل .. لأنه من الضروري للمشرف أن يعرف كيف يتعامل مع موظفيه .. فهو لكي يحصل على أفضل النتائج المرجوة من موظفيه يجب عليه أن يكون قائداً **Leader** لهم وليس مفروضاً عليهم .. فهو كمشرف لا يقوم عادة بالعمل بنفسه ولكنه يدفع ويرشد موظفيه للقيام به ، وعليه أن يدرك أنه بمجرد أن يعمل الأفراد سوياً ينمو بينهم إتجاه وسلوك جماعي يختلفان غالباً عن أتجاه وسلوك أى من أعضاء تلك المجموعة فيما لو كان منفرداً .. وعليه أن يتذكر أيضاً أنه مهما كانت كفاية النظرية فى التخطيط والتنظيم والأساليب .. فلا معنى لها مالم يرتضيها الأفراد الذين يشرف عليهم ، ولم يرتضوه كقائد لهم .

ويستطيع المشرف أن يصنع الكثير لكي يدفع موظفيه إلى إجادة أعمالهم والإقبال عليها .. وفيما يلى إحدى عشرة نقطة هامة يجب أن يضعها كل مشرف أمامه إذا كان يرغب فى تحسين كفايته كقائد ومشرف :

١- كسب ثقة مرؤوسيه :

يستطيع المشرف أن يقوم بأعمال مختلفة تجعل الموظفين يثقون فيه ويعتمدون عليه .. مثل إجادته لعمله إجادة تامة ، ومساندته لهم فى الأوقات العصيبة ، كذلك تنفيذه للوعود التي يعدها ، ومراعاة العدالة فى معاملتهم ، وتحمل المسؤولية لخطأ إرتكبه موظف إذا كان هذا الخطأ فى الواقع كان نتيجة لخطأ من المشرف ذاته .. كأن يصدر للموظف تعليمات غير وافية أو فيها لبس وإبهام .

٢- دعم ثقة المرؤوسين فى أنفسهم :

ويمكن أن تبنى هذه الثقة عن طريق جعل كل موظف يعرف ماهو المطلوب منه ، وإطلاعه على مدى تقدمه فى عمله ، والإشادة بالعمل الجيد ، ومعاونة الموظف فى التغلب

على أى نقص يشعر به فى العمل سواء عن طريق التدريب ، أو عن طريق الإرشاد أثناء العمل .

ويجب أن تعهد إلى مرؤوسيك بأعمال ذات مسئوليات أكبر إذا أظهر مقدرة على تحمل المسئولية ، وكذلك تركية الموظف الكفو المؤهل لوظائف أعلى أو للترقية مع تشجيعهم على أن يتقدموا بما يروه من مقترحات لتطوير العمل ، وتحسين الأداء .. وتنفيذها كلما كانت جديرة بالتنفيذ .

٣- إثارة إهتمام المرؤوسين بعملهم :

ويمكن للمشرف أن يبعث هذا الإهتمام فى نفوس مرؤوسيه عن طريق إظهار التقدير لما يؤديه الموظف من أعمال مع إيضاح الصلة بين ما يؤديه من أعمال وبين الأعمال الأخرى داخل الإدارة ، وكذا ما يساهم به فى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة مع إيضاح السبب فى كل عمل يطلب منه القيام به .

٤- معاملة مرؤوسيه كأفراد :

على المشرف أن يعامل كل فرد من مرؤوسيه على أنه إنسان مستقل له مشاعره وأحاسيسه الخاصة .. ومن ذلك أن يهتم بهم وبهواياتهم وكيفية تمضية أجازاتهم مثلاً ، والنظر إلى شكاوهم من وجهة نظرهم الشخصية ، ويقدم لهم النناء كلما إستدعى الأمر ذلك .

٥- توزيع العمل :

على المشرف توخى العدالة فى تقسيم العمل بحيث يكون لكل فرد فى القسم نصيب مناسب من العمل مع مراعاة إسناد المهام الصعبة للأكثر قدرة .. إذ أن الأقل قدرة تعوزهم الكثير من الحوافز المشجعة على زيادة المجهود .. وغالباً ما يفتقدون الثقة تماماً ، وبالمثل يحاول المشرف إعطاء العمل للموظف الأكثر رغبة فى أدائه حيث تزيد رغبة الموظف فى العمل على قدرته فى أدائه .

٦- النظام :

إن النظام المثالى هو ما إلترمه المرء تلقائياً (Self Imposed) .. ويستطيع المشرف أن يعاون كثيراً فى تحقيق هذا النظام التلقائى الإختيارى بمباشرة الرقابة ، والعدل ، والحزم .

والنظام الإدارى لايسنى تحقيقه إلا فى الجماعات المتعاونة التى تسودها روح الجماعة .. حيث يكون الأفراد أشد إدراكاً لتساوئهم المتبادل .. وترجع روح الجماعة وترابطها إلى معرفتها لماذا ؟ .. وكيف تؤدى العمل ؟ ، ولأنها تحترم مشرفها وتخافه وتنتظر إليه كواحد منها .. وهذا النوع من الجماعات يقاد ولايساق .

٧- التدريب :

على المشرف أن ينظر إلى تدريب قسمه كجزء هام من واجباته .. والتدريب قد يتم فى مركز تدريب ، أو خلال العمل نفسه .. وفى كل حالة يلتحق فيها شخص بالقسم المشرف أن يبدأ مباشرة بتنظيم طريقة لتدريبه .. فإذا ما أتم ذلك بالنسبة لكل فرد فإن القسم كله يقدوا مستكمل التدريب ، وكل من أعضائه قادراً على أداء واجبات الآخر الرئيسة .. ربما ليس بمثل كفاءته ، ولكن على الأقل فى المستوى المناسب فى حالة وقوع طارئ .
والتدريب هنا لايقصر دوره على المهارة الفنية .. ولكن يشمل أيضاً تفهم سياسة المنظمة وإتجاهاتها ، والعمل جماعةً ، وأساليب التطوير الذاتى .

وينبغى أن يكون التدريب جزءاً مكملاً لخطة واسعة ، وأن يكون مسموحاً بإجرائه فى المنظمة .

٨ - المكافآت و العقاب :

إن حسن أداء العمل يؤدى إلى الشعور بالرضا ويعتبر هذا الشعور فى حد ذاته مكافأة .. ونقص الكفاية وما ينتج عنه من فشل فى أداء العمل هو بذاته عقاب .. وهذا النوع من المكافأة والعقاب يستلزم مستوى عال من الإشراف يجعل من الأحساس بالواجب الوظيفى حقيقة واقعة .

٩ - المشكلات الشخصية :

على الرغم من أن المشرف يولى بالغ اهتمامه جميع العوامل المؤثرة على إنتاج مجموعته العاملة .. فإنه لا يستغرب إذا ما واجه فى أية لحظة رد فعل غير متوقع من أفراد قسمه .. إن من بين كافة العناصر المختلفة التى يعالجها المشرف يعتبر العنصر الإنسانى

(البشرى) أكثرها أهمية وحساسية ، ومشاكله هى تحد لمستوى مهارته الإجرائية ، وعليه أن يكفل حلها ، ورغم ذلك فإن المشاكل الشخصية (الإستاتية) لا تجد دائماً من الإهتمام الكافية ، فكثيراً ما ينسى الشخص فى غمرة إقباله على عمله مشكلته الخاصة إذا كانت ذات صفة منزلية أو مالية ، ويكون العمل فى ذاته هو الملجأ الوحيد وله قيمة علاجية قوية ، وفى تلك الحالة خيراً للمشرف ألا يتدخل ، وإذا كان المشرف قد أوجد بينه وبين مجموعته العاملة حالة ثقة متبادلة ، فمن المؤكد أن هذا الموظف سوف يطلب مساعدته ومشورته ، ويمكنه عمل الكثير لإيجاد صلة طيبة فى هذا المجال إذا ما أولى الشئون اليومية لحياة الفرد العائلية أهتماماً حقيقياً .

وإلتزام الصبر واللباقة وحسن التفاهم هو السبيل لحل المشاكل .. وعلى المشرف قبل كل شئ حل مشاكله الخاصة فالمشرف السعيد الراضى عن حاله أكثر ميلاً إلى خلق مجموعة عاملة سعيدة راضية .

١٠ - الإتصال :

ونعنى به نقل الأفكار من شخص إلى آخر بطريقة تكفل الفهم الواضح المدرك للمعنى ، لذلك فعملية الاتصالات تعتبر بالغة الأهمية سواء كانت متعلقة بإعطاء أوامر شفوية كانت أو كتابية .. وهذه الأوامر يجب أن تكون دقيقة واضحة ، ومختصرة ، وبسيطة ، وبلغة لاتسمح بأى لبس .. فكثيراً ما يؤدى عدم الوضوح والتحديد إلى التنازع والفشل .
إن المشرف يجب أن يكون مقتنعاً بأن ما يصدره من أوامر يمكن للفرد تنفيذه وإذا كان للمشرف سلطة إصدار الأوامر فإنه مسئول عن التأكد من تنفيذها .

وظيفة المشرف ملاحظة الأداء وإذا كان ثمة ضرورة للتصحيح فيجريه بروح المعلم المخلص .. وإذا كان اللوم ضرورياً فليكن فى حزم ولكن مع توخى العدل .. وعليه قياس النجاح والفشل وفق معيار قدرة المرء ، وليذكر دائماً أن ثمة سبب وراء الفشل ، ويوجد الحل دون شك فى معالجة هذا السبب .

١١ - الحزم

بعد أن عرضنا لعامل الوظيفة والعامل البشرى .. علينا أن نتأني ونمعن النظر فقد أكثرنا من الحديث عن أهمية العنصر الإنسانى ، والحاجة إلى الوثوق من قبول الإنسان

للمعمل الذى تتوقع منه أن يؤديه . ومهما يكن فى الأمر فإن القبول والرغبة يخضعان غالباً لعدة عوامل لا يمكن السماح بتدخلها فى حالة العمل .. إن الكسل ، وعدم الطاعة ، والإهمال ، والمقاومة ، والأنانية ، وغيرها من اتجاهات سلبية مماثلة ، لا يمكن تقبلها كمبررات كافية لإضعاف الجهد .. والمشرف غالباً ما يرى ضرورة التزام الحزم فى معاملة أى شخص يظهر مثل هذه الميول .

هذا ويلزم أن يبين من تصرفات المشرف أن سلطته ليست محل شك وإذا كان ثمة ضرورة لإتخاذ إجراءات تأديبية Disciplinary Measures فعليه أن يتوخى العدالة فى ممارستها وإذا استوثق من عدالتها فعليه ألا يتراجع فى قرار إتخاذها .

إن إشتهار المشرف بالحزم المقترن بتوخى العدالة فى ممارسة السلطة يسهم فى توطيد مكانته أكثر من محبة يحوزها بالضعف ، محبة تشجع على الكسل وتمنع بذل أقصى مجهود لارم للمنظمة .

وربما تجد ظروفاً لا مناص فيها من التضحية بالعنصر الإنسانى إستجابة لمقتضيات العمل ، فالضغط المفاجئ لعمل له أولوية الإجتاز البالغة ، هو عمل ينبغي أن يتم فى موعد لا يتسنى إجتازه فيه فى الأحوال العادية .. وهنا يبذل المشرف كل ما فى وسعه للموازنة بين طائفة قسمه ومقتضيات العمل جميعاً ولكنه يجد أن مقتضيات العمل أشد وطأة من أمكانياته ، وفى مثل تلك الأوقات يظهر المشرف الناجح بكل معناه .

فالتدريب والعمل الجماعى وروح الجماعة وإتباع الخطة ومهارة المشرف فى التنظيم وخبرة القسم بتقاليد التنظيم الجيد ، هى العوامل التى تنمى فى الجماعة الرغبة فى تقليل الوقت الذى يقتضيه تحقيق ما يجاوز أقصى الجهود عادة ، ففى تلك الأحوال يركز القسم إهتمامه بالإجتازات لا بالجهد المبذول ، لأن شعور الرضا عند تمام المهمة يعتبر الجزاء المناسب لأية تضحية يقدمها الأفراد .

ثالثاً : عامل التنظيم The Organizational Factor

إننا نفكر فى المشرف هنا كجزء من الإدارة ، وفى مسئوليته الوظيفية Functional Responsibility أمام المنظمة كلها . وعملياً نجد أنه من الصعب إنفراد

المشرف كلياً بمراقبة قسمه خاصة في مجال الإدارة العامة حيث يجب أن تتقرر السياسات بمعرفة المستوى الأعلى ، وحيث شروط الخدمة عامة إلى حد ما بالنسبة لكافة الموظفين ، ومع ذلك ينبغي على المشرف أن ينظر إلى كل جانب للعمل في إهتمام شخصي للتوفيق في التكاليف والوقت والجهد .

١ - معرفة المنظمة : Knowledge Of The Organizational

على المشرف بإعتباره جزءاً من الإدارة الإحاطة بسياساتها وصيانة مصالحها والدفاع عن حقها ، ولا يتأذى له أن يسعى إلى الإدارة في وجود أعضاء قسمه وحينما يلمس ما يبرر توجيه أي نقد فليوجهه بطريقة بناءة ، وعليه أن يعزز من مركزه بمناقشة الموظفين الأكبر في المشاكل التي تنجم عن إلزام سياسة تبدو غير سليمة .. فإذا لم يتسنى تدارك المشاكل فعلى المشرف قبول التحدى والعمل على إنجاز المهمة على خير وجه بالرغم من المصاعب .

٢ - الوظيفة الفنية : Technical Function

إن المشرف مسئول قبل منظمته عن مراقبة نوع العمل في قسمه ، وكمية إنتاجه، وتكلفة ما يقضيه الفرد من ساعات Cost Of Man Hours .

٣ - الوظيفة الإدارية : Administrative Function

المشرف مسئول عن العمل الإداري داخل قسمه إذ يتعين توخي الدقة فيه ومراعاة الإهتمام بتفاصيله .

وهناك عدة أنواع من السجلات يمكن أن تساعد المشرف في أداء عمله :

أ - سجلات الموظفين : Staff Records

وهي سجلات تحفظ بها البيانات والمعلومات التي تتعلق بكل موظف على حده مثل مؤهلاته العلمية وخبراته وتقارير كفايته وما إلى ذلك .

ب - السجلات اليومية والأسبوعية والشهرية :

مثل دفاتر القيد الوارد والصادر وسجلات قيد المعلومات ، والسجلات الخاصة بكمية العمل المنجز أو بيان بعدد المراجعين .. ويمكن أن تحقق هذه السجلات هدفاً مفيداً كمتابعة ضغط العمل Flow of Work وكميته .. لأنها تعطي صورة شاملة للعمل المؤدى ، وتكون أساساً للتحليل الإحصائي Statistical Analysis .

وهي بالنسبة للإدارة تستخدم كمقياس مفيد للأداء المقارن Comparative Performance بمختلف أقسام العمل يسترشد بها في رسم أية سياسة مستقبلية .

ج - سجلات الخطة : Plan Records

مثل الكتب السنوية التي تصدرها المنظمات ، أو الخطط السنوية التي تعدها .. ويمكن تحقيق الكثير من الفوائد بالمقارنة بين جدول التخطيط وجدول العمل المؤدى .. وفحص مثل هذه السجلات سوف يكشف كلاً من الأخطاء والمزايا في أية خطة سبق وضعها، ويساعد كثيراً على تجنب العيوب التي قد تشوب خطط المستقبل .

د - سجلات النوع : Quality Records

وهي سجلات تسجل بها الأعمال المتميزة التي قام بها المروّس أثناء العام وكذلك الأخطاء أو المشاكل التي يمر بها وتستحق التسجيل .. ويهدف إستخدامها إلى مراجعة أداء الفرد Individual Performance وتقديمه وهي لا تعتبر سجلاً للكفاية .

إن سجلات النوع تكشف عن احتياجات التدريب على وجه الخصوص ، كما تستخدم كمقياس للأعالية ما يقدم من تدريب ولتدارك الإهمال وتشجيع العناية بالتفاصيل .

هـ - سجلات الإجراءات : Procedure Records

هذه تتخذ شكل الموجز المكتبي Office Manual وتصل في الإجراءات المتبعة في مكتب معين ، وهذه الإجراءات يضعها المشرف نفسه بعد مناقشتها ، ومن المعروف للجميع

أنها تكون عرضه لأي تغيير تقتضيه التجربة .. ويثور السؤال هنا عن مدى إمكان إستخدام القسم لهذه السجلات .

إن السجلات تعتبر كمرشد موجز ، وبيان وافٍ عن العمل المؤدى ، ومن ثم فهي ذات أهمية بالغة بالنسبة للقائمين بالعمل فإنها تخدم هدفاً عملياً بإعتبارها حافظاً مباشراً على حسن الأداء . وربما كان من المنطقي جعل التقارير عن الوظيفة سرية غير أن الفائدة تفوق الضرر الذي قد ينجم عن تمكين الفرد من معرفة فكرة مشرفه عنه على وجه التحديد كعامل وكعضو في فريق العمل .

وترجع كل قيمة سجلات الأداء والإنتاج إلى التحليل الإحصائي وعلينا ألا نتوقع من المشرف أن يستخلص من سجلاته أكثر مما تظهره ، ويتعين الإستعانة بأخصائي ليرشد المشرف في إنشاء السجلات العديدة التي يحتفظ بها ، ويسر ما تعنيه على النحو الذي يفهمه المشرف .

٤ - دقة التعبير عن سياسة المنظمة :

إن المشرف هو المعبر عن السلطة الأعلى والمتحدث باسمها لدى قسمه فيجب أن يكون على فهم تام لمداول كل توجيه يصدر إليه .. بحيث يستطيع عند شرحه لقسمه إلزام الحقائق .. فلا يلجأ إلى الافتراض والتخمين ، بل ينبغي أن تتوفر له المعرفة ، وأن يكون واثقاً من مركزه بحيث يستطيع أن ينفي أو يؤكد أية شائعة تظهر .. فليس أدعى إلى تحطيم الروح المعنوية من شائعة لا تستند إلى أساس من الحقيقة .

٥ - الاتصال بالجمهور Contact With The Public :

عندما يكون للقسم إتصال مباشر بأفراد الجمهور وهم في حقيقة الأمر علاؤه ، فعلى المشرف أن يبذل خالص الجهد في تلبية حاجات هؤلاء العملاء إذ أن الجمهور يكون إضطباعاته عن الكل على ضوء نوع إتصالاته بالجزء .. فإذا كان أحد المكاتب تعوزه الكفاية فإنه يرسخ في ذهن الجمهور أن المنظمة كلها سيئة .

الدور الإنساني للمشرف

تتنازع كل موظف مجموعة من الحاجات من أوضاعها الحاجة المادية وهي التي تتمثل في الراتب الذي يتقاضاه الموظف في نهاية كل شهر للإعفاق منه على إشباع هذه الحاجات إلا أنه توجد حاجات أخرى يسعى الموظف والفرد بصفة عامة إلى إشباعها ومنها الحاجة إلى الإطمئنان والحاجة إلى تحقيق الذات .

وتظهر أهمية دور المشرف هنا في محاولة إشباع هذه الحاجات لدى العاملين تحت رئاسته عن طريق مشاركتهم في العمل وتحقيق ذاته من خلاله .

ويمكن أن نعرض لهذه الحاجات كما يلي :

” إشباع رغبة الموظف في الإطمئنان :

ويقصد بالإطمئنان هنا نوعان من الإطمئنان أولاً الإطمئنان المادي بمعنى التوفيق في العثور على العمل المناسب الذي يكفل له دخلاً مالياً يكفي للإعفاق على حاجاته الضرورية وثانياً الإطمئنان العاطفي (النفسي) وراحة البال بمعنى أن يكون الموظف واثقاً من نفسه ومن رئيسه وعارفاً بما هو المطلوب منه أداءه على وجه التحديد .

ويستطيع المشرف أن يسلك سبلاً عديدة تؤدي إلى بث الطمأنينة في نفس الموظف منها :

- ١ - تحديد عمل كل موظف تحديداً كاملاً .
- ٢ - إعطاؤه التعليمات والتوصيات بوضوح .
- ٣ - أن يكون المشرف على رأي واحد في جميع تصرفاته بحيث لا تتناقض تلك الآراء ، كأن يوافق على شيء ما في مناسبة ثم لا يوافق على نفس الشيء ذاته وفي نفس الظروف في مناسبة أخرى .
- ٤ - أن يكون صبوراً فإن الصبر من الصفات الأولى عند المشرف التي تبعث الطمأنينة والرضا في نفس الموظف عن عمله .

٥ - أن يظهر المشرف إهتماماً صادقاً بسعادة ورفاهية موظفيه .

هذا ويجب إيضاح أن إمكانية المشرف في بعث الطمأنينة في نفوس رؤوسيه عن طريق النواحي المالية - مثل منحه علاوة أو ترقية - هي أشياء أخرى خارج نطاق إمكانية المشرف .. إلا أن الرأي ينتهي إلى أن عناية المشرف وإهتمامه بحاجات موظفيه من هذه الناحية - وإن لم يستطع تحقيق شيء منها - هي كل ما يتطلبه الأمر لتغيير موقف الموظف وإتجاهاته نحو وحدته الإدارية ورؤسائه .

* إشباع حاجة الموظف إلى الإلتئام :

إن الإلتئام هنا يعني كون الموظف محبوباً من جانب زملائه .. ويعد هذا الجانب جزءاً هاماً من عمل المشرف ، وعليه أن يولي عناية خاصة .. إذ أنه يستطيع أن يعمل الكثير في هذا الشأن .. ومن ذلك ما يلي :

- ١- تقديم الموظفين الجدد على زملائهم تقديماً ينطوي على الحظ واللباقة والمهارة .
- ٢- عقد الندوات الدورية لمناقشة مشاكل المجموعة ومدى تقدمهم في العمل .
- ٣- أن يتجنب المحاباة ويتوخي العدل .
- ٤- أن يساعد الموظفين على أن يساعد كل منهم الآخر .. وخاصة عندما يتراكم العمل عند واحد منهم .
- ٥- أن يطلب من موظفيه التقدم بمقترحاتهم وتوصياتهم .

* إشباع حاجة الموظف إلى تحقيق ذاته :

وتتمثل هذه الحاجة في رغبة الموظف في التقدم والترقي في عمله .. أي أن تهيأ له فرصة التقدم ، وإكتساب المعارف الجديدة .

ويستطيع المشرف أن يتيح هذه الفرصة أمام رؤوسيه عن طريق :

- ١- إخبار الموظف بكيفية تحسين أدائه ومركزه .

٢- إتاحة الفرصة أمامه لإكتساب مهارات جديدة :

أ - عن طريق التدريب أثناء العمل .

ب - عن طريق التدريب فى غير أوقات العمل .

٣- إسناد أعمال أخرى للموظف تكون أكثر مسئولية ما دام قد أظهر أنه كفء لها .

نتائج عدم إشباع هذه الحاجات :

يتأثر مدى وكيفية إشباع هذه الحاجات بالبيئة الإدارية والاجتماعية التى يعيش داخلها الموظف .. فليست ساعات العمل التى يقضيها الموظف فى عمله إلا جزءاً من الإطار العام الذى يعيش داخله الموظف ، لأن سلوك الموظف يتأثر بحالة أسرته ، ومحيط أصدقائه ، وغير ذلك من العوامل المؤثرة فى نطاق عمله الرسمى .

ولذلك إذا لاحظت أن أحد مرؤوسيك قلق أو مهموم .. فعليك أن تراعى الحرص والصبر واللياقة إذا أردت مناقشته فى أسباب ضيقه .. إلا أنه من المؤكد أنه سوف يلجأ إليك ليعرض عليك مشكلته فى حالة ما إذا كنت أنت قد نجحت فى خلق علاقات طيبة بينك وبين مرؤوسيك .

ومن الدلائل التى تدل على عدم إشباع بعض حاجات الموظفين مايلى :

١- التغيير المفاجئ فى سلوك الموظف .

٢- الخجل الشديد .

٣- ثورة الأعصاب .

٤- الحزن .

٥- أحلام اليقظة .

٦- قلة الثقة بالنفس .

٧- الخوف من عمل أى شئ جديد .

٨- زيادة الأخطاء فى العمل .

- ٩- زيادة وقوع الحوادث .
- ١٠- زيادة الغياب .
- ١١- الإجهاد السريع والمكثف .
- ١٢- الشعور بأنه مكروه من زملائه .

كيف يتصرف المشرف في هذه الحالة :

لا يمكن القطع بأن هناك حل مثالي لمثل هذه الحالات لأن كل حالة تتكون نتيجة ظروف معينة خاصة بها ، وتميزها عن غيرها .. إلا أنه ينصح المشرف باتباع الخطوات التالية :

- ١- محاولة البحث عن الأسباب التي أدت إلى تغير سلوك الموظف بهذا الشكل .
- ٢- دراسة هذه الأسباب بفرض معالجتها .
- ٣- توجيه نوع من العناية أو المراجعة للموظف في هذه الفترة حتى يجتازها بسلام .

هذا ونعيد التأكيد على أن علاج كل حالة يختلف من شخص إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر .

المهارات السلوكية للمشرف الناجح

إن طريقة المشرف في ممارسة الإشراف وطريقته في تطبيق مبادئه هي ما يمكن أن يطلق عليه " فن الإشراف " .. ولا يمكن الحصول على هذا الفن وهذه الخبرة إلا عن طريق الممارسة الفعلية ، بالإضافة إلى الإطلاع النظري في هذا المجال .

١- كيف تبدأ الإشراف :

إن أول عمل للمشرف هو التعرف على العاملين تحت رعايته .. ويعتبر هذا من مبادئ الإشراف الأساسية .. إذ أنه من غير المعقول أن تقود جماعة من الناس وتعمل معهم دون أن تكون على معرفة واضحة بهم .. لذلك عليك معرفة كل ما يمكنك عنهم مثل نشاطهم ، وتعليمهم ، وعاداتهم ، ومشاعرهم ، وآرائهم وأفكارهم تجاه العمل ، وتطلعاتهم ، وكذلك شيئاً عن ظروفهم العائلية والاجتماعية .. وقد يبدو ذلك أكثر مما يمكن أن تعرفه ، أو ما يجب لك أن تعرفه .. لكن عليك أن تعرف ما فيه الكفاية لوقوفك على ما يمكن أن يفعله كل منهم في ظرف أو آخر ، وكيف يمكن أن يتقبل كل منهم إرشاداتك .

أما كيف يمكن لك أن تعرف هذا كله فهذه مسألة متروكة لك .. إذ أنك يجب أن تعرف ماهي المعلومات التي تريد معرفتها عن مرؤوسيك ، ومتى يمكن لك أن تعرفها .. وذلك عن طريق أسئلة مباشرة لتكشف لك عما يشعر به مرؤوسك ، أو يدور بتفكيره ، أو يدفعه إلى سلوك معين .. وفي جميع الحالات يجب عليك أن تتجنب الحكم السريع على مرؤوسيك أو أن تتخذ قراراتك فيهم بدون دراسة لهم .

كذلك يجب أن تتذكر وأنت تعامل مرؤوسيك أن كل شخص منهم يختلف عن الآخر .. وقد لوحظ أننا نميل ميلاً قوياً لتقسيم الناس إلى أنواع طبقاً لعامل واحد من عوامل الشخصية .. فمثلاً نقول هذا إنطوائي ، وهذا إجتماعي ، وهذا نكسي ، وهذا غبي .. كما لو كان من الممكن أن نقسم الناس جميعاً على أساس أشكالهم بدون النظر إلى اعتبارات أخرى .. لذلك

يجب على المشرف أن يحكم على مرؤوسيه عن طريق أعمالهم ، وتصرفاتهم ، وطريقة تفكيرهم في حل مشاكل العمل ، وليس على أساس آراء عامة أو أشكالهم .

٢- كيف تصدر أوامرك :

المشرف المتمرس لا يكثر من إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه رغم أنه كمشرف له هذا الحق ، وقد لا يجد في بعض الأحيان وسيلة أفضل من ذلك .. إلا أنه من الأفضل أن تساعد رجالك على تحليل الموقف بطريقة تجعل الموقف نفسه يصدر الأمر .. إذ أن كثيراً من المسائل المتعلقة بالعمل تمكن من معرفة العمل المطلوب أدائه بمجرد فهمها فهماً صحيحاً بواسطة مرؤوسيك .

لذلك فإنه يمكن القول أن هناك نوعان رئيسيان من الأوامر :

* الأول : إصدار الأوامر المباشرة .

* الثاني : عدم إصدار الأوامر وجعل الموقف نفسه يصدر الأمر .

ويوجد بين هذين النوعين العديد من طرق إصدار الأوامر .. مثل الأمر غير المباشر ، والتوجيه ، والتشجيع على التطوع لأداء العمل .
وتختلف الطريقة تبعاً لاختلاف الموقف ، واختلاف الفرد .. وتظهر كفاءة المشرف في اختيار ما يتناسب مع كل فرد .

٣- كيف تحصل على مساعدة مرؤوسيك :

هناك الكثير من الطرق لأداء الأعمال .. فأنت كمشرف يمكنك القيام بأداء جميع الأعمال المهمة بنفسك ، وتترك لمرؤوسيك الأعمال الأقل أهمية ، كما أنه يمكنك أن تخبر مرؤوسيك في أن يقوم كل منهم بما يرغب فيه من أعمال .. ورغم ذلك فإنك قد تفاجأ بأن مرؤوسيك يرغبون في ترك العمل معك والعمل مع رؤساء آخرين .. لماذا ؟ .

الإجابة هي أن مرؤوسيك الذين يعملون تحت إرشادك إنما وجدوا معك لأداء أعمال محددة بتوجيهات منك .. وكلما كنت ماهراً كلما أمكنك أن ترشدهم وتوجههم إلى أداء هذه الأعمال .

كما أنك يجب أن تتأكد من أن العمل الذي تريده تم بالطريقة التي تريده أن يتم بها .. وبالتدريج ومع إزدياد الثقة المتبادلة بينك وبين مرؤوسيك ستجدهم يرجعون إليك يطلبون مساعدتك وتوجيهك كلما كانوا في حاجة إلى ذلك فعلاً .. وذلك في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة .

وكلما زادت ثقة المشرف في جماعته التي يشرف عليها .. كلما بدأ في الإستمتاع بذلك الشعور الجميل الدافئ الذي يستمتع به القائد الخبير الممتاز في قيادته لجماعة من الناس طابعها الإخلاص والكفاية .. بل قد يقال عن هذا المشرف أنه يؤدي عملاً ناجحاً لأن رجاله فيم يبدو هم الذين يؤدون العمل كله .

٤- كيف تتخذ القرارات :

إن مرؤوسيك يعملون معك وهم يعملون تماماً أنك المسئول عن إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .. إلا أنهم رغم ذلك يؤثرون عليك وبالتالي يؤثرون على قراراتك وذلك عن طريق ما يقدمونه لك من معلومات وحقائق ، وما يوضحونه لك من وجهات نظر وأفكار .. فهم يساعدونك في إتخاذ القرار .. إلا أنك المسئول عن إتخاذ القرار النهائي .

لذلك فعند إتخاذ قرار ما يجب أن تتأكد من أنه من سلطتك إتخاذ هذا القرار ، ثم تأكد من أنك حصلت على أقصى ما يمكن الحصول عليه من حقائق تتعلق بموضوع هذا القرار ، ثم حلل وادرس هذه الحقائق .. وفي النهاية إتخذ قرارك بدون تردد ، وبحزم وثقة .. وتمسك به .

إن المرؤوسين بشر ويعرفون أن رئيسهم بشر أيضاً ومن الممكن أن يخطئ إلا أنه من الأفضل للمشرف أن يخطئ بين الحين والحين من أن يعرف عنه أنه متردد لا يستطيع أن يتخذ قراراً حاسماً واضحاً .. أما المشرف الذي يغير قراره يفقد مكانته مهما كان مشرفاً

جيداً .. أما المشرف الذى يغير قراره ليوافق على رأى آخر يقابله فهو مشرف لارأى له ولن يكون محل ثقة مرؤوسيه .

لذلك فإن الدراسة الهادفة المتعمقة للمشاكل من كافة نواحيها ثم إتخاذ القرار المنطقى المعقول الذى يتماشى مع ما لديك من حقائق هو الطريق الأكيد لبناء الثقة المتبادلة بين المشرف ومرؤوسيه .

٥- كيف تنتقد أعمال مرؤوسيك :

القاعدة العامة فى الإشراف هى أنك إذا أردت أن تمتدح مرؤوسك فيفضل أن يكون ذلك أمام زملاؤه - إن استطعت ذلك - وعلى العكس إذا أردت أن تنتقده أو توبخه على عمل ما أخطأ فيه فيفضل أن يتم ذلك فيما بينك وبينه وألا يكون أمام زملاؤه .

إن مرؤوسيك يعرفون عادة متى يستحقون النقد .. فإذا لم يوجه لهم فى الوقت المناسب فربما اعتقدوا أن المشرف لا يستطيع التمييز بين العمل الجيد الذى يستحق المدح والعمل السيئ الذى يستدعى النقد .

ويجب أن يراعى فى النقد أن تبدأ فى الحديث عن نواحي تفوق هذا المرؤوس ، وكذلك النواحي التى تعجبك فى عمله ، ثم تنتقل إلى ما لا يعجبك ، وإذكر له السبب دائماً فى أسلوب ودى .. إذ أن مرؤوسك يجب أن يشعر أنك تريد وتحاول مساعدته .. وبذلك يتقبل نقدك هذا بروح ودية ، أما إذا ما أحس بأنك تحاول أو تقصد إهانته ، أو إذا لم يفهم نقدك ورأى فيه ما يجرحه قلن يكون لنقدك قيمة تذكر .. بل أنك ربما تكون قد بدأت بذلك فى تحويل أحد مرؤوسيك الناجحين إلى موظف فاشل .

وفى جميع الأحوال فإنه يجب عند توجيه النقد أن تكون قد أعددت مقترحاتك التى يكون فى إتباعها الرجوع بمرؤوسك إلى الطريق السليم .. وتذكر دائماً أن كرامة الإنسان مسألة حيوية بالنسبة له ، وأنه يستحق أن تتاح له فرصة حفظ ماء وجهه .

٦ - كيف تفصل في التظلمات والشكاوى :

القاعدة الأساسية هي أنك يجب ألا تتجاهل أى شكوى مهما ظهر لك من بساطتها وتفاهتها .. إذ قد يكون وراء هذه الشكوى البسيطة مشكلة عويصة يصعب حلها إذ ما تركت للتفاقم .. لذلك شجع مرؤوسك على أن بنفس عن ضيقه وأن يعبر عن شكواه بالطريقة التى تلائم .. ففى أحوال كثيرة يكون التعبير عن المشكلة والكلام عنها هو حل للمشكلة فى حد ذاته .

وتذكر أن قرارك الأخير يجب أن يكون عادلاً ، وأن يكون واضحاً يفهمه كل من يهمه الأمر .. وهناك ثلاثة أشياء يجب مراعاتها عند الفصل فى أى شكوى :

- أ - أن تحرص على الحصول على جميع الحقائق التى تتعلق بالشكوى .
- ب - أن تواجه أطراف الخلاف أو المشكلة بعضهم ببعض .. سواء كانوا أفراداً أو أقساماً .
- ج - أن تتخذ قرارك بحزم وبدون تردد .

أما إذا لم يكن فى سلطتك تسوية الأمر فأطلب معونة رئيسك .

٧ - كيف تقوم السلوك الوظيفى لمرؤوسيك :

فى أحيان كثيرة يواجه المشرف فى وحدته موظفاً أو عاملاً كسولاً ، أو مكابراً ، أو مستهتراً ، أو بطيئاً جداً ، أو ثرثاراً ، أو عصبى المزاج ، أو معقداً ، أو عاجزاً عن مسايرة زملاجه ، أو غير مبال لعمله ، أو دائم التأخير ، أو منافقاً ، أو غير ذلك من العيوب التى تسيئ إلى جو العمل وتفسده .

ويرى الكثيرون أن علاج هذه الحالة هو نقل الموظف إلى مكان آخر إلا أن هذه الطريقة ليست هى الطريقة الواجب إتباعها .. إذ يجب ألا يستخدم النقل كوسيلة لحل المشاكل إلا حين يحدث صداماً شديداً بين الأفراد يستدعى بالضرورة أن يكون النقل حلاً لها ، أما بالنسبة للحالات السابقة فمن الأفضل أن تعالج الحالة حيث هى .

وتناول مثل هذه المشاكل لحلها يتطلب منك دائماً أن تكتسب ثقة صاحب المشكلة أولاً ، ثم إبدأ في تطبيق الطريقة التالية التي غالباً ما تنتج :

أ - بمجرد أن تكتسب ثقة هذا الشخص حدثه عن عيبه ، وحاول أن تجد معه سبب ذلك ، ووضح له أثر هذا العيب عليه وعليك وعلى المنظمة .. وضح له الأمر حتى يراه بنفسه ، ثم حاول أن تأخذ رأيه في طريقة التغلب على هذا العيب ، ثم أتلق معاً على خط المسير في علاجه بشرط أن يتضمن مساعدتك الحقيقية والرحيمة له ، واجعله على علم بمدى ما يحرزه من تحسن .

ب - إذا فشلت هذه المحاولة الأولى .. فحاول مرة أخرى بعد فترة مناسبة وإعرض الموقف ثانية ، وإبحث عن أسباب فشل المحاولة الأولى ، وحاول أن تحصل منه على وعد بأن يحسن تصرفه ، وإتفق معه على الخطوات التي يتخذها ، وتتبع المسألة من جديد ، وإمتدحه على أي تحسن يحققه .

ج - إذا إستمر عيبه وإستند .. إستدعه مرة أخرى وناقش الأمر معه من جديد ، ثم إبدأ بدراسة تقريره معه وأثر هذا التقرير على فرصته في الترقى وعلى مرتبه وأسرته إلخ ، وكن واضحاً معه في ذلك وحاول أن تكسب تعاونه معك .

د - إذا لم تحرز تقدماً رغم ذلك فناقش الأمر مع رئيسك ، وإتفق معه على خطة التصرف .. من ذلك مثلاً .. أن ينذر الموظف بأن إستمراره على عيبه قد يكلفه وظيفته وذلك إذا كان الضرر منه شديداً الخطورة ، أو تعطى له فرصة لتصحيح عيبه ، ولا مانع من أخذ رأيه .. فقد يرغب في عمل آخر في قسم آخر .. على أن الخطوات العنيفة يجب ألا تتخذ إلا إذا كنت متأكداً من تأييد زملائه لك وذلك حتى تظل محتفظاً بثقتهم فيك .. فإذا اضطرت أن تواصل خطواتك حتى الخطوة (ج) فأبداً بكتابة ملاحظتك عن هذا الموظف فقد تحتاج إليها فيما بعد ، ويجب أن تتأكد أن تكون ملاحظتك مشتملة على كل الحقائق الخاصة بهذا

المروؤس وإستمر فى عملك بطريقة تقنع الموظف بأنك ما زلت راغباً فى مساعدته ، وراع دائماً ألا تهدده بما لا تستطيع تنفيذه .

٨ - كيف تعالج الإحرفات الخطيرة لمروؤسيك :

قد تواجه كمشرف حالات من الإحرفات الخطيرة لمروؤسيك مثل إهمال أداء الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل والمسرقة والرشوة وغير ذلك من الإحرفات الأخرى ، ويتوقف ما يجب عمله على الظروف ، إلا أنه هناك أشياء يجب على المشرف أن يعرفها ، مثل أن أى تصرف خطير يقوم به المروؤس ويؤدى إلى تهديد مستقبله الوظيفى ليس شيئاً يستطيع المشرف أن يعالجه بنفسه ، وفى معظم المصالح الحكومية والمصانع لا تعطى للمشرفين سلطة الفصل.. بل يحتفظ بهذا الحق للمسلطات العليا .. فمن الأهمية بمكان فى هذه الحالة أن تتصل برئيسك ، وعليكما معاً أن تناقشا الموقف ، وأن تقررا ما يجب عمله .. ومن الإجراءات المألوفة فى هذا الشأن أن تستشير مدير شئون الموظفين فى المنظمة ، لكن هذا لا يعنى أنك قد أخليت مسئوليتك من الموضوع .. بل على العكس فهو مروؤسك وأنت تتحمل مسئولية هامة فى معالجة الأمر ، والمفروض أنك تعلم أو يجب أن تكون عالماً بالكثير عنه .. لذلك يجب أن تسير فى هذه الحالة إلى أقصى ما تمتد إليه سلطتك ، ويجب أن ترفع توصياتك إلى الجهة التى تملك القرار النهائى ، ويجب أن يكون لهذه التوصيات وزنها الجوهري فى إتخاذ القرار .

ويمكن القول أن حالات الإحرفات الخطيرة قليلة .. لذلك فإن فرصة مواجهتك لإحداها نادرة .. غير أنك يجب أن تتذكر أن معظم هذه الإحرفات الخطيرة تبدأ عادة بأخطاء بسيطة لم تتدرك فى الوقت المناسب .. فالموظف الذى يأتى إلى عمله متأخراً عدة مرات يكون فى حاجة إلى تحذير وإلا فإنه سيستمر على هذا النحو حتى ينتهى الأمر إلى وقفه عن العمل بسبب ذلك .

٩- كيف تعالج عدم كفاية مرؤوسك :

أن يكون مرؤوسك غير كفؤ فهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ذلك لكنه لا يوجد سبباً واحداً يمنعك كمشرف من معالجة هذه الحالة فوراً .. إذ أن كثيراً من المشرفين يتخرجون من مواجهة مرؤوسيههم غير الأكفاء بأماتة .. حيث يرى أن قوله لمرؤوسه أنه لا يؤدي واجبه كما يجب يكون شيئاً ثقيلاً على النفس .. لكن إذا واجه المشرف مرؤوسه بطريقة واضحة بهدف مساعدته فإن المهمة ستكون محببة إلى النفس .. فالتناس يقدرين المساعدة عادة .. وإن كان بعضهم ينكر أنه بحاجة إلى ذلك .

وعلى افتراض أنك كمشرف قد قمت بكل ما في استطاعتك في مساعدة مرؤوس ما لتحسين كفاءته في أداءه لعمله .. ورغم ذلك فإنه لم يحرز تقدماً يذكر فعليك في هذه الحالة بالخطوات التالية :

أ - ناقش المشكلة مع رئيسك وحاول بمساعدته أن تحدد :

١- ما إذا كان إشرافك على المرؤوس جيداً أم رديئاً .

٢- ما إذا كان الموقف رديئاً بالفعل .. ويجب أن تكون أميناً في ذلك .. فقد

يكون السبب في ذلك هو طريقة إشرافك .. وبالتالي يكون الموظف

مستحقاً لتجربة أخرى مع مشرف آخر .

فإذا كان غير ذلك فعليك بالخطوة التالية ..

ب - ناقش الأمر أنت ورئيسك مع الموظف مظهراً إهتمامك الأصيل به .. فقد يكون راعياً في أن ينتقل إلى عمل آخر .. عليك أن تساعد في ذلك إذا رغب فيه .

ج - إذا لم يكن الموظف راعياً في التعاون .. وهذا ما يحدث أحياناً فعليك باتباع الإجراءات المنصوص عليها في منظمتك لمعالجة مثل هذه الحالات .. وكن على استعداد للسير في الأمر حتى النهاية ، فإذا انتهى الأمر بالفصل ، أو بتنزيل

الدرجة ، أو يتنظم الموظف إلى سلطة أعلى - وهذا حقه - فكن مستعداً لأن تتقدم بتبديدات واضحة موضوعية عن تصرفك ورأيك .

١٠ - كيف تمارس الإشراف في أماكن بعيدة عنك :

في حالات كثيرة يجد المشرف أنه مسئول عن الإشراف على مجموعة من الموظفين الموجودين في مكان بعيد عنه وهذا يجعل الإشراف عملية صعبة على المشرف وعلى الموظفين سواءً بسواء فكل من الرئيس والمرؤوس في حاجة إلى الاتصال المباشر لإنجاز العمل على الوجه الأكمل ، ورغم ذلك فإن هناك وسائل بديلة ويعتمد نجاح المشرف على مدى استخدامه لهذه الوسائل وهي :

أ - خطة العمل :

يجب الاعتماد على خطط العمل التي يضعها مرؤوسيك بالتعاون معك بحيث يكونوا ملتزمين بتنفيذها أمامك ، ويمكن أن تكون الخطة بسيطة بحيث تغطي مدة لا يزيد طولها عن المدة بين زيارتين من زيارتك التي تقوم بها لهم أو تطول إلى شهور أو فصول أو سنة كاملة .

ب - الاجتماعات :

يجب أن تعقد اجتماعات دورية مع مرؤوسيك على أن تكون مواعيد هذه الاجتماعات معروفة لمرؤوسيك بحيث يمكنهم أن يعدوا ما يرغبوا في إستشارتك فيه ، أو يمكنهم إعداد البيانات التي تكون بحاجة إليها .. لذلك يجب أن يخطط لهذه الاجتماعات بدقة بحيث تعطى أفضل النتائج .

ج - الزيارات المنتظمة :

كلما سمحت لك ظروف العمل فبأنه يجب عليك زيارة رجالك في مكان عملهم على أن

تخطرهم مسبقاً بموعد الزيارة بحيث يمكنهم أن يعدوا لك المشاكل التي تعترضهم ، وبقدر الإمكان حاول أن تستخدم الزيارات المفاجئة والغير متوقعة في حدود ضيقة فهي تؤدي إلى إرتياب المسؤولين وتشككهم بل وتخوفهم بدلاً من قيام الثقة بالإضافة إلى أنها لا تحقق فائدة كبيرة .

د - التقارير :

راع أن التقارير التي تطلبها تكون موجزة وبسيطة على أن يكون رؤوسيك على علم بالبيانات التي ترغب في الحصول عليها من هذه التقارير .

هـ - إن الإستخدام الجيد للكتيبات والنشرات ودلائل العمل يكون ذا فائدة كبيرة في توجيه رؤوسين يعملون في أماكن بعيدة وذلك إذا إستخدمت بشكل جيد .

أسلوب المشرف

لقد حللنا في الجزء السابق العناصر المكونة لوظيفة المشرف ، وفي هذا الجزء نقوم بعرض أسلوب المشرف وكيفية تأثيره في سلوك الآخرين ، ويجب أن نستوثق من أن سلوك المشرف وأسلوبه في معاملة مجموعته يكون بمثابة القدوة لهم ، وفيما يلي النقاط التي حللنا على أساسها أسلوب المشرف :

- أولاً : المشرف كفرد .
- ثانياً : المشرف كمخطط .
- ثالثاً : المشرف كمنظم .
- رابعاً : المشرف كقائد .
- خامساً : المشرف كمدرّب .
- سادساً : المشرف كمروّس .

أولاً : المشرف كفرد :

إن المشرف كفرد يقوم بالإشراف على مجموعة من العاملين ، يفترض فيه أن يكون قدوة حسنة لهم ، أى يكون بمظهره وسلوكه وإنضباطه مثلاً لمروسيه يقتدون به . ويمكن دراسة النقاط التالية كعناصر رئيسية فى تحديد إطار شخصية المشرف كفرد :

أ - المظهر :

إن المظهر النظيف والمرتب للمشرف من العناصر المكملة لشخصيته وليس للمشرف أى عذر فى أن يكون غير متبع لأصول حسن الهذام .

ب - الصحة :

يجب على المشرف أن يراعى المحافظة على صحته لأنه لا يستطيع أن يتغيب عن عمله بصفة متكررة ، ولا يعنى ذلك أنه سوف يغالب الأمراض ولكن يمكنه فقط إتخاذ الاحتياطات اللازمة وإستشارة طبيبه إذا أحس بشئ وذلك بهدف التغلب على الأمراض البسيطة .. إذ أن كثرة تغيب المشرف عن عمله قد تؤدى إلى إهمال مروسيه وإنشطار الفوضى بينهم .

ج - الأخلاق :

بعض المشرفين تتغير أخلاقهم وسلوكهم بمجرد ترفيتهم كمشرفين إلا أن المشرف الجيد ينبغي عليه ألا يتخلى عن مقتضيات اللياقة العامة والمجاملات إذ أن سلطته كمشرف لا تعطيه الحق فى ذلك .

د - العادات :

على المشرف أن يحاول دائماً التعرف على ما فيه من عادات سيئة تضائق الآخرين ويحاول التغلب عليها ، إذ أن الفرد عليه أن يبدأ بنفسه أولاً قبل أن يبدأ بتقويم سلوك الآخرين .

هـ - الكلام :

إن الكلام هو أداة الإتصال الرئيسية التى يباشر من خلالها المشرف عمله لذلك عليه إذا لم يكن كلامه واضحاً أن يتدرب على الحديث بتأتى وبوضوح ، إذ أن عدم وضوح الحديث قد يؤدى إلى فهم المروّس الخاطئ للأمر الموجه إليه مما قد يؤدى إلى نتائج سيئة .

و - ثقة المشرف فى نفسه :

إن المشرف لا يصبح مشرفاً فعلاً بمجرد شغله وظيفته المشرف بل يجب أن يشعر المشرف فى قرارة نفسه أنه كفؤ لهذا العمل قادراً على أداءه على أكمل وجه وكلما أمكنه تنمية هذا الشعور بالثقة فى وقت قصير كلما أصبح المشرف أكثر قدرة على أداء عمله وأكثر كفاءة فى قيادة مروّوسيه .

ز - المحادثة :

المشرف الجيد هو المشرف الذى يجيد فن المحادثة وفن الإستماع إذ أنه خلال العمل تتاح الفرصة كثيراً أمامه لتبادل الأحاديث مع مروّوسيه .. وعليه أن يستفيد من هذه المناقشات فى بث الثقة فى نفوس مروّوسيه ، وأن يحسن الإصغاء إليهم على أن يحذر الإبتذال فى الحديث .

ج - الإنضباط :

ويعنى بذلك أن يكون المشرف ملتزماً بما تفرضه اللوائح والتعليمات المتعلقة بسير العمل وإنضباطه .. فالمحافظة على الوقت مثلاً بالنسبة للمشرف ضرورى إذ لا يستطيع المشرف أن يراقب أو يلوّم مروّوسيه المتأخرين ما لم يكن هو نفسه ملتزماً بالأوقات المحددة للعمل .

ط - التطوير الذاتى :

على المشرف أن يبادر بقدر ما يسمح الوقت ، بمطالعة المؤلفات التى تعالج شتى نواحي الإشراف ، وإذا لم تتاح له المراجع العلمية فى مجال عمله فعليّه أن يلجأ إلى النقاش

مع زملائه المشرفين والمديرين والأفراد خارج نطاق العمل بهدف زيادة معلوماته وتطويرها إلى الأحسن كلما أمكن .

١ - الحركة الشخصية :

إن كيفية تحرك المشرف من مكان إلى آخر ، وكذلك كيفية جلوسه وقيامه .. يمكن أن يكون لها أثر بالنسبة لشعور الناس نحوه ، لذلك على المشرف أن يراعى تجنب الظهور بمظهر المتكامل في السير والجلوس والقيام أثناء أداء الأعمال .

ثانياً : المشرف كمخطط The Supervisor As Planner

إن التخطيط هو أحد عناصر الإدارة الرئيسية وإذا كانت بعض المشروعات أو بعض البرامج الإدارية تفضل فإن السبب الأساسي في ذلك يكون راجعاً إلى عدم وجود التخطيط المرن الذي يمكن أن يتماشى مع الظروف المحيطة بالتنظيم ، ولذلك فإن الرئيس أو المشرف المقبل على عمل ما لا يمكنه أداء هذا العمل على أكمل وجه إلا إذا قام بالتخطيط له .. ويجب ملاحظة أن التخطيط في حد ذاته ليس الغاية ، ولكنه وسيلة لغاية .. وهي أداء العمل بأقصى كفاءة ممكنة .

ويجب على المشرف عندما يقوم برسم خطة العمل لدخل وحدته الإدارية أن يأخذ في الاعتبار الإجابة على الأسئلة الستة التالية :

١ - ما هو العمل الذي سيؤدي ؟

وهذا يتطلب أن يكون المشرف على علم كامل بالعمل المطلوب من وحدته الإدارية إنجازه .

٢ - لماذا يجب أن يؤدي هذا العمل ؟

إن معرفته بأسباب أداء هذا العمل تسهل له إقتناع رؤوسيه بأهميته وتمكنه من تحفيزهم على أدائه على أكمل وجه .

٣ - متى يجب أن يؤدي هذا العمل ؟

معرفة ذلك تمكن المشرف من تحديد موعد البدء في هذا العمل داخل الخطة الشاملة للأعمال الموكلة إليه .

٤ - كيف يمكن أداء هذا العمل ؟

وذلك لتحديد أفضل الطرق لأدائه .

٥ - من الذي سيؤدي هذا العمل ؟

ويتم ذلك مع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ، حيث لا يوكل العمل إلا إلى الأفراد القادرين على القيام به .

٦ - أين يؤدي العمل ؟

ويطلب ذلك إعداد مكان العمل وتجهيزه بمتطلبات العمل .

وعلى المشرف خلال هذه الخطوات أن يحاول تصور المهمة ككل متكامل وأن يتوقع ما يلزمها من خطوات وإجراءات وأن يحاول تبسيط وإختصار هذه الخطوات .. كذلك عليه أن يتوقع العقبات التي يحتمل أن تظهر أثناء أداء هذا العمل وكيفية معالجتها في حالة حدوثها .

ويمكن تقسيم أنواع التخطيط التي يقوم المشرف بمباشرتها إلى ثلاثة أنواع هي :

أ - تخطيط العمل الروتيني .

ب - تخطيط عمل المشرف اليومي .

ج - التخطيط للمستقبل .

وفيما يلي شرح موجز لكل منها :

أ - تخطيط العمل الروتيني :

إن العمل الروتيني المتكرر الحدوث داخل الوحدة الإدارية التابعة للمشرف يجب أن يتبع إجراءات محددة فعلى المشرف إذن أن يضع خطة كاملة لكل مهمة روتينية مثل البريد الوارد ، تداول الملفات ، كتابة ردود المراسلات ، وحفظ السجلات .. ويجب أن تكون هناك

خطة ثابتة ومطبوعة لكل إجراء وأن تكون في متناول الجميع للرجوع إليها ، وعلى المشرف أن يفحص هذه الخطط بانتظام للتأكد من كفايتها .

ب - تخطيط عمل المشرف اليومي :

إن استخدام المشرف سجلاً مفصلاً للأعمال التي ينبغي عليه عملها وخاصة في المراحل الأولى يعتبر ذو فائدة كبيرة بالنسبة له يجنبه الكثير من القلق الذهني ، وفي نفس الوقت الذي يقوم فيه بتنفيذ الأعمال المطلوبه منه أدائها في هذا اليوم فإنه يقوم بإعداد وتخطيط ما سوف يقوم بإجازه في اليوم التالي .

ويجب على المشرف أن يراجع خطته في كل يوم للتأكد مما إذا كان قد نفذها بكل تفاصيلها ، وما إذا كان قد قابل الأفراد الذين كان ينوي مقابلتهم ، وما إذا كان قد راجع كل ما يتعين عليه مراجعته وكذلك أنه قد أعد كل التقارير الضرورية وترك السبيل مهداً لعمل اليوم التالي . بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي على المشرف الإحتفاظ بسجل كامل يحتفظ فيه بالتواريخ والبيانات المتعلقة بمرؤوسيه والتي تساعد في أداء عمله ويشمل هذا السجل بيانات مثل تواريخ التحاق كل موظف بالعمل والتدريب الذي حصل عليه ومواعيد الأجازات التي حصل عليها كل منهم والأجازات المستقبلية وأية بيانات أخرى يرى ضرورة الإحتفاظ بها .

ج - التخطيط للمستقبل :

إن التخطيط لا يكون إلا للمستقبل ، وحيث أن المشرف ليس أخصائياً في التخطيط فإنه يمكنه إستشارة غيره من المتخصصين في هذا المجال كلما إحتاج إلى ذلك على أنه يجب على المشرف أن يأخذ في إعتباره وضع خطة كاملة للتدريب بحيث يتأكد أن جميع أفراد قسمه قد أصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة تامة .

وعلى المشرف أن يراعي الصفات التالية في الخطة التي يضعها لنفسه :

١ - يجب أن تصل الخطة إلى تحقيق الأهداف والأغراض التي من أجلها وضعت وتتضمن الخطة عادة تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووضع السياسات لتحقيق هذه الأهداف ، وتحديد الأوقات اللازمة لإنجاز الأعمال المدرجة في الخطة .

٢ - يجب أن تكون الخطة مرنة بحيث يمكن التوفيق بينها وبين أي تغيير في ظروف العمل وملابساته .

٣ - يجب أن يكون للخطة صفة الإستقرار حيث يؤدي ذلك إلى الثقة في قدرة المشرف وبالتالي رفع الروح المعنوية للعاملين .

٤ - يجب أن تكون الخطة شاملة لجميع نواحي النشاط .

ثالثاً : المشرف كمخطط :

إن الخطوات الأساسية في عمل المشرف كمخطط تنحصر في النقاط التالية :

١ - تحديد المهمة المطلوب إنجازها :

ويعنى ذلك أن يكون المشرف على علم تام بالمهمة المطلوب من قسمه إنجازها بحيث يستطيع أن يعطى لكل موظف من مروضيه كمية عمل متجانسه يمكنه إنجازها بأقصى كفاية وبحيث يتناسب هذا العمل مع قدرات وكفاءة هذا المروض .

٢ - عمل خريطة تنظيمية :

وتساعد هذه الخريطة التنظيمية في معرفة الوظائف الموجودة داخل الوحدة الإدارية وكذلك الأشخاص المسئولة عن هذه الوظائف (الأعمال) وتساعد على وضع الموظف المناسب في العمل المناسب وكذلك في حالة إعادة التنظيم .

٣ - توزيع العمل :

يجب على المشرف عند توزيع العمل أن يوكل إلى كل موظف العمل الذى يستطيع القيام به وأن يجعل قدرات وإهتمام وكفاية الموظف موضع الإعتبار وإلا فإن غير ذلك سوف يؤدى إلى التذمر وهبوط الإنتاج وإنخفاض الروح المعنوية بين الموظفين .

رابعاً : المشرف كمدرّب The Supervisor As A Trainer

إن مسئولية المشرف فى تدريب مؤوسيه تعتبر من وظائفه الأساسية وعليه أن يراعى الأعتبارات التالية :

١ - الحوافز على التعلم أهم عند تعليم الكبار منها عند تعليم الصغار :

لكى يبذل الموظفون البالغون جهودهم فى التعلم والتدريب فإنهم يفكرون فى الفوائد التى يمكن أن تعود عليهم من تعلم مهارات جديدة .. فالإنسان كلما تقدّم فى العمر كلما كان أحوج إلى مزيد من الدوافع المادية المحددة ، ومن ثم من الضرورى أن يتّضح له ما سيعود عليه فوراً من المعرفة أو المهارة التى يكتسبها بالتعلم والتدريب .

٢ - حساسية الموظفين للتدريب :

كلما تقدّم المرء بالعمر كان أكثر خشيّة من ظهور جهله بموضعات يعتقد أن الآخرين يعتقدون علمه بها ، وذلك قد يؤدى إلى ميل الموظفين اللاشعورى للإحتفاظ بكبريائهم وعدم إقبالهم على التدريب ، يضاف إلى ذلك خوفه من أن الطريقة الجديدة قد تؤثر فى إطمئنانه .. هذا ويجب على المشرف مراعاة الأساليب التالية فى تدريب مؤوسيه وهى تنقسم إلى الخطوات الخمس التالية :

الخطوة الأولى :الأستعداد للتدريب أو التعليم :

- ١ - حدد الأهداف التي ينبغي الوصول إليها من التدريب بمعنى معرفة ماذا تريد أن تقوم به أو تنجزه .
- ٢ - حدد ما هو التدريب المطلوب ، أي ما هي المعارف والمهارات التي تريد تدريب الموظفين عليها .
- ٣ - قم بإختيار طريقة التدريب الملائمة وحدد نظام عرضك للموضوع .
- ٤ - كن على دراية كاملة بالموضوع وأعد بعناية ما ستعرضه في كل جلسة من جلسات التدريب ، وتمرن تماماً على الموضوع الذي ستشرحه عملياً أمام المتدربين .
- ٥ - يجب إعداد جميع الأدوات التي ستستخدمها أثناء التدريب كالنماذج والآلات والرسوم الإيضاحية وغير ذلك .

الخطوة الثانية : إعداد المتعلم أو المتدرب :

- ١ - اجعل المتدرب راعياً في التعليم واكتساب المهارات اللازمة وذلك بأن تبين له المزايا والفوائد التي سوف تعود عليه من وراء هذا التدريب .
- ٢ - اجعل المديح من وسائل التشجيع على هذه الدراسات التدريبية .

الخطوة الثالثة : قم بالتعليم والتدريب :

- ١ - ابدأ بالمعلوم والسهل ثم تدرج إلى غير المعلوم والصعب ، لأن هذا يسبب تثبيت همة المتدرب وجذب إنتباهه .

٢ - أذكر أسباب عمل كل خطوة من الخطوات التي تقوم بها فهذا يزيد من قدرة المتدرب على تذكر الخطوات .

٣ - اشرح ما تقوله عن طريق العمل بالطريقة الصحيحة التي ينبغي على المتدرب إتباعها عند قيامه بنفس العمل .

٤ - شجع إلقاء الأسئلة حتى تتأكد من أن المتدربين قد فهموا ما شرحتهم لهم .

الخطوة الرابعة .. إختبر معلومات المتدربين :

١ - أعط الفرصة للمتدرب أن يبين خطوات العمل كما لو كان هو نفسه يقوم بالتعليم لأن ذلك يزيد من قوة تذكره ، ويمكن المدرب من تصحيح ما قد يكون لدى المتدرب من سوء فهم .

٢ - اجعل المتدرب على علم بمدى تقدمه إذ أن ذلك يشجعه على بذل المزيد من الجهد .

٣ - كلما إزدادت كفاءة مروضيك عن طريق التدريب كلما قللت من درجة إشرافك عليهم في أدائهم لأعمالهم وتركهم يسيرون في أعمالهم بدون مساعدتك .

الخطوة الخامسة : تتبع أعمال المتدربين :

١ - راقب من وقت لآخر مروضيك الذين تم تدريبهم لترى مدى إستيعابهم لما تدربوا عليه وكيف يسيرون وفق ما تعلموه .

٢ - تذكر أن التدريب يكون عقيماً إذا لم يطبق المتدرب ما تعلمه أثناء فترة التدريب في عمله اليومي في مصلحته أو وزارته .

خامساً : المشرف كمروؤوس The Supervisor As A Subordinate .

إن مشرف الصف الأول يعتبر موظفاً صغيراً بالنسبة للمنظمة ككل ويتوقف الكثير من إنجازه على مدى إقتناعه بأهمية وظيفته ودورها الهام في التعاون ضمن المجهود الكلى للمنظمة .. ويقوم المشرف في إطار عمله كمروؤوس بالعديد من الأعمال منها :

أ - رفع التوصيات :

تقوم السلطة العليا بتحليل إقتراحات وتوصيات المشرف عن إقتناع بأهميتها ، وغالباً ما يوجه المشرف النقد للإدارة العليا إذا رفضت إقتراحاته بدون إعطائه مبررات كافية .

ب - الإهتمام بصحة مروؤوسيه :

تعتبر الإدارة العليا المشرف مسئولاً عن المحافظة على مروؤوسيه من أخطار العمل ، والمشرف بدوره ملزم ببذل ما يستطيع من جهد للمحافظة على الصحة الذهنية والبدنية لموظفيه .

ج - وضع التقارير :

تقوم الإدارة العليا بتزويد المشرف بنموذج معين للتقرير الدورى عن الموظفين موضعاً به على وجه التحديد البيانات المطلوبة عن كل موظف فى قسمه ومثل هذا النموذج يمكن الإعتماد عليه .. وتكون له قيمته فقط إذا ما عرف المشرف الهدف منه بالضبط ، ومعنى كل عنصر من عناصر التقرير .

د - إستخدام السجلات :

قد يبدو للمشرف أحياناً أن السجلات التى يستخدمها وكأنها مضيعة للكثير من الوقت الذى يستخدم فى تدوين الحقائق والبيانات ، لذلك فمن واجب الإدارة العليا أن تشرح للمشرف الغاية والهدف من إستخدام هذه السجلات .

دور المشرف فى حل المشكلات

من المتوقع أن يواجه المشرف بمشكلات ينبغي عليه حلها ونجاحه فى عمله كمشرف يعتمد على قدرته فى حل هذه المشاكل وإتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب وتنفيذه بما يؤدى إلى تحقيق أهداف المجموعة وبالتالي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

والمشرف المتدرب تدريباً جيداً لا يعتمد فى حل المشاكل التى تواجهه خلال العمل اليومي على أساس مبدأ التجربة والخطأ رغم أن هذا المبدأ يمكن أن يطبق فى بعض الأحيان وفى ظل ظروف محددة جداً .. إلا أن استخدام أسلوب التجربة والخطأ بصفة متكررة يؤدى إلى فقدان الثقة فى الرئيس بالإضافة إلى ما يؤدى إليه من تكاليف باهظة وإرتباك فى العمل .. لذلك فإن أفضل الأساليب لحل مشاكل الإشراف هى إتباع الأسلوب العلمى فى البحث والتحليل .. ويمكن تحديد هذا الأسلوب فى النقاط الست التالية :

أولاً : حدد المشكلة نفسها ، وليس فقط مظهرها .

ثانياً : إجمع كل الحقائق الممكنة المتصلة بالمشكلة .

ثالثاً : صنف المشكلة تبعاً لأسس ومبادئ الإدارة .

رابعاً : إدرس الحلول المحتملة لإختيار أفضلها .

خامساً : نفذ الحل .

سادساً : تتبع النتائج .

وفىما يلى ملخص لكل من هذه النقاط :

أولاً : حدد المشكلة نفسها ، وليس فقط مظهرها :

كثيراً من المشاكل التى تواجه المشرف يمكن له بدراستها أن يحلها إلى عدد من المشاكل الصغيرة التى يسهل له حلها وبالتالي تحل المشكلة الرئيسية .. كما أن المشرف

يجب أن يوجه إهتمامه إلى المشكلة نفسها وليس إلى مظهرها .. ولنفترض أن المشكلة كانت تكس الأعمال بقسمه .. ودراسة هذه المشكلة يمكن أن يتضح له أن تكس الأعمال ما هو إلا مظهر للمشكلة الحقيقية وهي إنخفاض معنويات العاملين نتيجة عدم حصولهم على مكافآت تشجيعية مثل بقية أقسام المنظمة .

وهكذا عندما يتوصل المشرف إلى المشكلة الحقيقية فإنه يمكنه حلها بدلاً من أن يحاول معالجة مظاهر المشكلة مع بقاء المشكلة نفسها بدون حل .

ثانياً : إجمع الحقائق الممكنة المتصلة بالمشكلة :

توجد هناك مصادر متعددة لجمع المعلومات مثل زملائك المشرفين ، ورئيسك ، أو جهات إدارية أخرى ، كما إن مرؤوسيك أنفسهم يمكن أن يكونوا مصدراً للمعلومات ، وكذلك يمكن الإعتماد على تجاربك السابقة في حالات مماثلة ، ولا تصبح هذه المعلومات حقائق ملموسة إلا بعد دراستها والتأكد من صحتها وإمكانية الإعتماد عليها .

ثالثاً: صنف المشكلة تبعاً لأسس ومبادئ الإدارة :

يجب على المشرف بعد أن حدد المشكلة الأساسية تحديداً واضحاً تبعاً لما توافر لديه من معلومات وحقائق أن يرى ما إذا كانت هذه المشكلة راجعة لسوء تطبيق أحد مبادئ الإدارة كسوء التخطيط مثلاً ، أو عدم وضوح خطوط تحديد السلطة والمسئولية داخل التنظيم ، أو عدم التفويض الكافي للسلطات ، أو راجعاً لإتباع أساليب عقية لسير الإجراءات ، أو لعدم إعطاء العنصر الإنساني الإهتمام الكافي داخل التنظيم ، أو غير ذلك من المبادئ الإدارية الأخرى .

رابعاً : إدرس الحلول المحتملة لإختيار أفضلها :

يواجه المشرف في الغالب بعدة حلول بديلة يمكن إستخدامها لحل المشكلة وعليه في هذه الحالة دراسة هذه الحلول لإختيار أفضلها آخذاً في الإعتبار كل عنصر من عناصر الوقت والتكلفة والكفاية ، وكذلك احتمالات نجاح هذا الحل في حل المشكلة محل الدراسة .

خامساً : نفذ الحل :

وهذه خطوة منطقية إذ إنه بدون وضع هذا الحل موضع التنفيذ لن يتأتى للمشرف حل المشكلة ، وعليه أن يراعى في تنفيذ الحل مقدار السلطات الممنوحة له ومدى إمكانية الإعتماد على رئيسه في إعطاءه صلاحيات تنفيذ هذا الحل .

سادساً : تتبع النتائج :

وتكون هذه هي الخطوة الأخيرة إذ أنه يمكنك عن طريق المتابعة إدخال التعديلات اللازمة أثناء تنفيذ الحل الذي وقع إختيارك عليه حتى يمكنك الوصول إلى الهدف النهائي وهو حل المشكلة .

خصائص وصفات المدير الفعال

- ١ - التركيز على النتائج وليس على الأنشطة أو اللوائح (العبرة بالنتائج) .
- ٢ - النتائج في مفهومه لها بعدان : -
 أ - بعد مادي : كمية إنتاج / جودة إنتاج / إنتاجية .
 ب - بعد إنساني : روح معنوية مرتفعة / جو ودى / حالة إجتماعية .
- ٣ - إنه يحاول أن يحقق أقصى نتائج مادية مصحوبة بأقصى نتائج إنسانية .
- ٤ - إن الذى يحركه ويدفعه الخوف من الله فهو لا يخشى الهزيمة كما لا يخشى الناس وبالتالي فهو أساساً غير مستعد لقبول حل وسط .
- ٥ - يفترض ويعترف بوجود اختلافات أساسية بين الأفراد وبالتالي فهو لا يتعامل معهم على أنهم قوالب طوبى ، كما إنه لا يستجيب إلى رغباتهم إذا كان يعوزها قلة الرأى أو قلة الذمة .
- ٦ - إن صيقته فى التفكير صيغة مرتبة كلية .. ينظر إلى الأمور بشكل كلى وبطريقة منطقية فهو لا ينظر إلى الأمور على طريقة الأبيض والأسود أو على طريقة ناعمة إسفنجية وإنما ينظر إليها بطريقة موضوعية .. أنه ليس " دوجامتيكى " (يعيش بقواعد صلبة) كما إنه لا يعيش بطريقة " براجماتية " بمعنى الاستعانة بالتجربة والخطأ وإنما هو يفكر بطريقة منهجية (نظم) .
- ٧ - إنه يعترف ابتداءً بأهمية الناس فإنه لا يتخذ قرارات بمفرده ويحاول بيعها للآخرين وفى نفس الوقت لا يستشير كل الناس .. إنه يعتمد فى المشورة على الأشخاص الذى تثبتت حكمتهم وعلمهم وسلامة ذمتهم وإستقلالهم العقلى .
- ٨ - وفى الوقت الذى يؤمن فيه بأهمية الناس وباختلافاتهم الفردية وباختلاف حاجتهم الإنسانية ، فإنه لا يتركهم يخططون كما يحلو لهم ، كما أنه فى نفس الوقت لا يقوم هو بعبء التخطيط ، إنه يشاركهم فى وضع الأهداف ويوجههم ويعلمهم ويستمع إلى وجهات نظرهم ويعترف بأهمية حاجاتهم الإنسانية ودوافعهم .
- ٩ - إن المدير الفعال لا يضحى بمصلحة العمل من أجل العاملين ولا هو يضحى بمصلحة العاملين من أجل مصلحة العمل .. إنه يدرك تماماً تحيزات الشخصيات فى تقييم الموضوعات

المعروفة عليه ، ولذلك فهو يحاول ألا يقع فى منزلق يبدو فيه تصرفه وكأنه يفضل مصلحة العمل أو مصلحة العمل عن مصلحة الناس .. إن تفضيله النهائى هنا مستمد من تحمله المسؤولية الكلية (العمل والناس) وهو مستعد دائماً لأن يستوعب أية عقبات وقتية فى سبيل إقرار النظام والسياسات فى الأجل الطويل .. إنه يدعم النظم السليمة ولا يخربها بتصرفاته الإحيازية .

١٠ - إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على أنه رئيس فريق لكرة القدم .. لا يعمل من خلال اختصاصات مكتوبة بالضرورة إذا ثبت أن هذه الاختصاصات ستفقد القدرة على الحركة وفى نفس الوقت لا يعتمد على بعض أفراد دائرته (إدارته) مكون بذلك " شلة " .. إنه يركز على نقط القوة فى كل من يعمل معه ويخفض من الآثار السلبية لنقط الضعف فى الناس .. إنه لا يضرب تحت الحزام .

١١ - إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على أنه مستشار لمؤوسيه وليس سيافاً مسلطاً على رعايهم ، عليهم طاعته بأى ثمن وفى نفس الوقت لا يعتمد فى قوته على استجابته لرغبات الآخرين ... إنه ينظر إلى متطلبات الموقف وتكون تصرفاته وقراراته مستمدة من ظروف الموقف وبالتالي فهو لا يستخدم كلمات مثل " طع أو امرى فأنا رئيسك " وإنما هو يحاول أن يستجيب الآخرون لمتطلبات الموقف . فالمسألة ليست مسألة رئيس ومؤوس ، ولكن المسألة مسألة عمل جماعى لكل شخص دور يجب أن يؤديه باحترام لكى يكون محترماً .

١٢ - إن المدير الفعال يحترم من يعمل معه ويؤمن بالإختلافات الفردية وبالتالي فهو لا يتصل بالآخرين من أعلى دون أن يسمح لهم بتبادل الرأى فهو يهتم بطريقة تصور الآخرين للأمور ويفتح معهم حوار للإقناع وليس حواراً تسلطياً لتحقيق إقناع ظاهرى ، فهو لا يتفوه أبداً بعبارة تضر بعملية الإصصال مثل : " أنت مش هاتفهم أبداً " ، أنا " يحاول أن أفهم فيك ولكنه لن تفهم " .. أو " إنك لا تعلم أبداً من أخطائك " ، أو " تعلم فى المتبلم يصبح ناسى " .. إنه يركز على نقط القوة كما قلنا ويفتح حواراً من وجهة نظر الشخص الآخر .

١٣ - إن المدير الفعال يحترم من يعمل معه ويؤمن بالإقناع من الغير ويحاول فى مناقشاته أن يكون معتمداً على الحقائق المنطقية .. وليس معنى ذلك أنه شخص جامد .. إنه يستخدم أحياناً النكتة الخفيفة أو القفزة ليكسر حدة الجو المتوتر الذى يسود حوله ولكسى

يستطيع أن يرفع الناس من حوله من مستوى الطفولة إلى مستوى البلوغ .. وبالتالي فهو لا يستخدم الألفاظ الجارحة أو النكت الخارجة أو القفشات الصعبة لكي لا يخرج إحساس الآخرين .

١٤ - إن المدير الفعال لإكتناعه بإختلاف هرم الحاجات الإنسانية عند الناس يتعامل مع كل منهم بإسلوب التحفيز الذي يحركهم فهو لا يستخدم النقود دائماً لتحفيز كل الناس إيجاباً أو سلباً ولكنه يعرف كيف يستخدم كل أنواع الحوافز إبتداءً من الكلمة الطيبة إلى العتاب إلى الكلمة الصارمة التي في محلها إلى الجائزة المادية .

١٥ - إن المدير الفعال مدير محترم ، يعرف كيف يعالج الأخطاء .. إنه يعلم تماماً أن استخدام التهديد والربح مسألة فعاليتها قليلة .. بمعنى أن الناس ستخشاه طالما أنه موجود وقوى ، فإذا غاب (في إجازة أو في مرض) فإن الناس ستفعل ما بدا لها .. ومن ناحية أخرى فإنه يدرك تماماً أن تبرير أخطاء الغير يحدث تسبباً يصعب معه علاج الموضوعات .. إنه يضع نظاماً سلبياً منذ البداية ويطم كل شخص دوره في الصورة الكلية .. ويعرفه بمسئوليته وبالآثبات التي سيحاسب عليها ويدرجة خطورة كل منها ويتفق معه عليها بحيث يتولد عند من يتعاملون معه الرقابة الذاتية .. حيث يصبح كل شخص مفتشاً على نفسه .. فإذا تهاون شخص بعد هذا كله ، فإنه يفتح صدره لسماع أسباب الخطأ فربما يكون هناك سوء فهم أو خطأ في النظام الموضوع فإذا ظهر الخطأ لم يكن بسبب هذا أو ذاك فإنه من الضروري أن يتعامل مع الأخطاء المتعمدة الناتجة عن الإهمال بقوة مناسبة تكفي لعدم تكرار الأخطاء من ناحية وتكون متساوية مع درجة الخطر نفسه .. ونفس هذا التفكير أيضاً وربما يشكل أقوى إذا كان الخطأ ناتج من خلل في القيم الأخلاقية مثل الرشوة والتواطؤ .. لأنها مثل السم الذي يجرى في عروق النظام .

١٦ - إن المدير الفعال يعترف إبتداءً أنه مهما كان التخطيط جيداً فلا بد من وجود إختلافات في التطبيق وبالتالي فإنه يجب ألا يفقد صبره لمعرفة الخطأ أو أن يمارس إنتقاداته بشكل يحبط أصحاب الهمم . إن المدير الذي لا يعجبه العجب ولا الصيام في رجب قد يكون ضاراً .. صحيح إنه يسعى لرفع مستوى الأداء ولكنه من الضروري أن يكون إنساناً متعاطفاً مع الضعف الإنساني في الأمور البسيطة ذات المخاطر المحدودة .. فبينما يكون الإنتقاد ضرورياً

لتحفيز الناس على تحقيق أداء متميز فإن كثرة الإنتقاد زيادته عن الحد قد يحدث أثراً ضاراً .

١٧ - إن المدير الفعال لا ينظر إلى نفسه على أنه الأب الكبير لعائلة سعيدة ، فليست وظيفة المدير أن يكون أباً باراً لعائلة سعيدة ولكن وظيفته أكبر من أب راعي لعائلة سعيدة .. فليست العائلة السعيدة هي الهدف ، فربما تكون العائلة سعيدة ولكنها في مفهوم المستوى الحضاري عائلة متخلفة فكرياً وسلوكياً . إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على أنه أكثر من مجرد رب أسرة سعيدة بل راع مسئول عن رعيته .. مسئول عن تنمية وتطوير قدرات أفرادها .. مسئول عن أخلاقياتها .. مسئول عن تدعيم القيم الأخلاقية .. إن المدير الفعال لا ينظر إلى نفسه على أنه شخص يدير عمل أو شخص يدير ناس وإنما شخص يدير حضارة . إنه صاحب رسالة لها أبعاد .

١٨ - إن المدير الفعال لا يدير إدارته على طريقة نادى إجتماعى أو جمعية خيرية وفي نفس الوقت لا يدير إدارته على أنها إدارة عسكرية في حالة حرب مطلوب النصر فيها بأى ثمن .. إن المدير الفعال ينظر أيضاً إلى الثمن الذى دفعه لتحقيق النجاح .. فإذا كان الفعالية ضرورية فإن الكفاءة أيضاً ضرورية والمحافظة على الوقت والمجهود والمال لها نفس العناية عند المدير الفعال . إن المدير الفعال يعرف أن عدم العناية بالكفاءة (درجة إستخدام المدخلات) يخفض من الفعالية في الأجل الطويل .

١٩ - إن المدير الفعال يعنى تماماً إن تحقيق النتائج المادية والإنسانية لا تتم من فراغ وإنما تتم في ظل عناصر للموقف بمعطياته الخمسة :

- المروءسون .
- الزملاء .
- التكنولوجيا (طريقة العمل) .
- الرئيس .
- المناخ العام .

وبالتالى فإن المدير الفعال يعنى تماماً أن هذه العناصر الخمسة هي التى ستكون العوامل الحاكمة في فعالية فلولها هذه العناصر الخمسة (وإن كان من الممكن تخفيضها إلى عنصرين : (الناس والعمل) لما كانت معضلة المدير الفعال . وهذا هو ما يفرق المدير الكفء (كفء في ذاته بصفاته .. بشهاداته) والمدير الفعال يعرف بنتائجه .

حل المشكلات

لاشك أن حل المشكلات والتصدى لها من المهام الحيوية الحرجة التى تواجهنا فى الحياة العامة ، أو الحياة الإدارية .. لذلك فإن تفهم عملية حل المشكلات تساعدنا كثيراً فى تنمية قدراتنا وكفاءتنا كمديرين ورجال أعمال .. ويجدر بنا قبل أن نتصدى لمداخل حل المشكلات أن نتعرف على طبيعة المشكلة الإدارية ، وماهيتها .

فالمشكلة الإدارية هى مسألة صعبة أو معضلة تهم المنظمة أو الفرد أو كليهما .. وغالباً ما يكون للمشكلة ، أو حلولها تأثيراً على إناس ، أو أشياء يرتبطون بشكل أو بآخر بالمشكلة الرئيسية .. فمشروع السد العالى ، والتغييرات البيئية فى شرق البحر الأبيض تؤثر على صيد الأسماك فى هذه المنطقة الخ .

أساليب حل المشكلات :

يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين من الأساليب المتعددة لمعالجة المشاكل الإدارية :

١- الأسلوب المنطقى الرشيد :

حيث ينظر أنصار هذا الأسلوب إلى عملية حل المشكلات على أنها عملية هادفة تعتمد على سلسلة من الخطوات المحددة .. والغرض الرئيسى الذى يقوم عليه هذا الأسلوب هو أن حل المشكلة لايجب أن يتأثر بمشاعر ورغبات الأفراد ، أو المجموعات ، أو القوى التنظيمية ، أو حتى القوى الإجتماعية .

٢- الأسلوب السلوكى :

ينظر الأسلوب السلوكى إلى الفرد على أنه وحدة قائمة متميزة وفريدة فى القيم ، والمشاعر ، والمهارات ، ومكونات الشخصية عموماً .

وفى ضوء هذه العوامل ينظر أنصار هذا الأسلوب إلى المشكلة ، والعوامل المسببة لها ، والحلول البديلة الممكنة .. وإقتراضهم الرئيسى فى هذا الشأن هو أن كل فرد يؤثر فى مضمون المشكلة ، وفى الطريقة التى تعالج بها .

أولاً .. الأسلوب المنطقي الرشيد :

تتكون عملية حل المشكلات - كعملية مجردة - من تتابع عدد من الأنشطة الفرعية التى يجب القيام بها فى تسلسل معين .. بحيث لا يجب الإنتهاء من إحداها دون أخذ لنشاط الفرعى التالى فى الإعتبار .. ولذلك فهى فى معظم الأحيان تعتمد على مجموعة من التوقعات الناجحة .. إلا أنها غالباً ما تستلزم الدوران فى دائرة العملية وخاصة إذا ما إشتراك أكثر من فرد فى مناقشة المشكلة ذاتها :

١- تحديد وتعريف المشكلة :

لا بد من تحديد وتعريف الهدف المرغوب أو الحالة المستقبلية المطلوب تحقيقها .. وعادة ما يكون هناك أكثر من هدف أو غاية يتطلب الأمر تنقيحها وإقرارها بوضوح .. وعندئذ يمكن تصنيف مجموعة الأهداف أو الغايات المطلوبة طبقاً لأهميتها ، ومدى ارتباطها بعضها ببعض .. فغالباً ما يكون أحد الأهداف جزءاً من هدف أكبر .. بمعنى أنه وسيلة لتحقيقه .

لذلك تختلف درجة العمومية فى صياغة الأهداف .. فالهدف المجرد أو العام لابد أن يكون متبوعاً بسلسلة من الأهداف الأكثر تجرداً أو عمومية حتى يكون لها معنى ملموس . وإلى جانب تحديد الهدف فإنه يلزم تحديد المعايير التى تستخدم فى تقييم الحلول البديلة .. فغالباً ما يُقيم الناس مشروعات الأحداث فى ضوء معاييرهم الخاصة مما يؤدى إلى وجود ظاهرة عدم الاتفاق إذا ما إشتراك أكثر من شخص فى التعامل مع مشكلة واحدة .. ولذلك تنشأ الحاجة إلى فحص الاختلافات القائمة بين المعايير الخاصة حتى يمكن إيجاد المبادئ المشتركة التفق عليها لإتخاذها كمعايير معروفة ومقبولة من جانب المشتركين فى حل المشكلة .

٢- التشخيص :

ما هي العقبات والصعوبات التي تحول دون تحقيق الهدف ؟ .. ما هي الافتراضات المتوافرة لدينا عن الأسباب والمسببات ؟ .. فغالباً ما تكون كون هناك اختلافات بين هذه الفروض من شخص إلى آخر .. وترجع معظم الصعوبات التي نلاقها في حل المشكلات إلى الفشل في التعرف على هذه الفروض .

٣- جمع المعلومات :

حيث تستخدم المعلومات والبيانات في خدمة الأغراض التالية :

- أ - الدقة في تعريف المشكلة .
- ب - كأساس لإعادة هيكلة المشكلة .
- ج - يمكن أن تؤيد التشخيص أو تلغيه .
- د - يمكن أن نمدنا بالمعلومات عن المحددات الإجتماعية التي تحدد نوعية الحلول البديلة الممكنة .

فالمهمة المنوط بها الفرد أو المجموعة هي أن يقوموا بإستنباط وجمع المعلومات والحكم على مدى إرتباطها بالمشكلة .

٤- إيجاد الحلول البديلة :

حيث يتم طرح جميع الأفكار عما ينبغي القيام به ، والمشروعات اللازم تنفيذها .. ومن المفيد في هذه المرحلة أن نتجنب عملية التقييم حتى يمكن الإستفادة بجميع الأفكار ، والمقترحات .

٥- تقييم البدائل :

وهذا يعنى حتمية التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل من البدائل المطروحة للبحث .

ولاشك أن التحليل المنطقي يعد أحد الأساليب المفيدة في تقييم البدائل .. حيث يعتمد هذا الأسلوب على الآتي :

ما هي النتائج المتوقعة من كل بديل في ضوء ما هو متاح من تجارب وخبرات ؟ ..

كما يمكن أيضاً إتباع أسلوب التجريب على نطاق ضيق .. مع أخذ الظروف المستقبلية في الاعتبار لتحديد إمكانية نجاح كل بديل .. وما هو الثمن الذي نتحملة في حالة الفشل بالنسبة لكل بديل .

٦- إختيار أحسن الحلول :

إن إيجاد المعايير المشتركة التي يتم على أساسها تقييم الحلول أمراً صعباً للغاية .. فكيف يتم الإختيار ؟ .. هل تختار أقرب الحلول إلى النجاح ؟ .. أم تختار أقلها خطورة من الناحية المالية ؟ .. أم ذلك الذي يبدو متمشياً مع القرارات السابقة ؟ .. أم أن هناك معايير أخرى ممكنة ؟ .

فيذا أسندت مهمة إتخاذ القرار إلى مجموعة من الأفراد فلا بد من التفهم الكامل لكيفية إتخاذ القرارات الجماعية .. هل يتم إتخاذ القرارات الجماعية بالإجماع ؟ أم بالأغلبية ؟ .. أم أن هناك ديناميكيات أخرى في المجموعة تؤثر على قراراتك ؟ .

٧- التنفيذ الفعلي :

لا يمكن القول أن المشكلة قد إنتهت إلا إذا تم إتخاذ الإجراءات الفعلية لتنفيذ ما تم إختياره من الحلول البديلة وتحقيق الهدف الذي نصبو إليه في الواقع الفعلي .

وهنا يفترض أنصار المدخل المنطقي الرشيد أن الأداء المناسب يحدث تلقائياً إذا ما حددت المهمة الموكلة لكل فرد بدقة .. ولا إعتبار عندهم لتحفيز الأفراد أو إرضاءهم رغم إعترافيهم بأهمية ذلك .

٨- تقييم الأداء :

ينصب الإهتمام في هذه المرحلة على فحص المدى الذي أدت إليه الإجراءات التي

تمت فى التحرك نحو الهدف المطلوب .. ولاحظك أن إرجاع الأثر Feed Back هو القاعدة التى يتم على أساسها تطوير الأحداث ، أو إعادة هيكلة المشكلة .. إذ لابد من فحص كل خطوة من الخطوات السابقة لتبيان مدى الدقة التى تمت بها .
ولذلك أن ذلك من أهم مصادر الخبرة ، والتنمية الذاتية للأفراد .

ومن الأخطاء الشائعة فى عملية التقييم ما يلى :

١- قد تكون مخططة بالقدر الذى لايسمح بالاستفادة من إرجاع الأثر فى الجهود التى تبذل لحل المشكلات فى المستقبل .

٢- قد يعوزها التوقيت المناسب .. فقد تتم متأخرة إلى الحد الذى تفقد معه فاعليتها فى تصحيح الأداء ، أو قد تكون سابقة لأوانها وقبل أن يتم تحقيق النتائج النهائية .

٣- قد تكون سطحية فلا تذهب إلى أبعد من الوصف اللغوى " أننا نجحنا فى " ونادراً " أننا فشلنا فى " دون أن تتعرض لتحليل الأداء والنتائج التى أسفرت عنها الأحداث .

ثانياً .. الأسلوب السلوكى فى حل المشكلات :

يفترض المدخل السلوكى أن الفرد وحدة متميزة فى الخصائص والصفات مما يجعله مختلفاً عن غيره من الأفراد فى إدراكه للمشكلة وإحساسه بها .. وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التى تؤثر فى حل المشكلات جماعياً .. ومن بين هذه العوامل ما يلى :

١- الافتراضات الشخصية :

يميل الفرد دائماً إلى إضفاء نظرتة الذاتية على العالم الخارجى .. فيفترض بكل إطمئنان أن ما يعرفه هو .. يعرفه الآخرون ، وأن مالا يعرفه .. لايعرفه الآخرون ، وأن ما

يهمه .. يهم الآخرين أيضاً ، وأن الجميع يتعلمون بنفس الطريقة التي يتعلم بها ، ويحسون كما يحس .

ولاشك أن مثل هذه الإفتراضات الشخصية تحد من الفاعلية في حل المشكلات .. فهي تؤدي بالفرد إلى الإعتقاد أن الجميع يشاركونه الرأي في تعريفه للمشكلة وتشخيصه لها ، وفي الحلول التي يقترحها .. ولذلك فمن المفيد دائماً أن يشترك أكثر من فرد في حل المشكلة ومناقشتها .

الإحتياجات الشخصية :

لكل منا إحتياجاته السلوكية .. وبعض هذه الإحتياجات يتمثل في :

- ١- الحنان ، والعطف ، والتشجيع .
- ٢- الهموم ، والعدوانية .
- ٣- التميز ، والسيادة .
- ٤- الأمن ، والإستقرار .

ويمكن لعملية حل المشكلات أن تكون مجالاً لإرضاء بعض الإحتياجات الشخصية .. فالفرد الذي هو في حاجة ماسة إلى العطف يكون حساساً للمشاكل المعنوية ، ويبحث عن الحلول التي تزيد من تعاطف الناس مع بعضهم البعض ، كما أن الشخص الذي يتميز بالميول العدوانية يبدو دائماً حساساً للمنافسين ، وغالباً ما يفضل الحلول الحمقاء الجافة ، أما ذلك الذي يتوق إلى التميز والسيادة فإنه ينظر إلى المشكلة باعتبارها وسيلة للصعود إلى القمة .. ويفضل الحلول التي تضعه في موقف التباهي ، ولاشك أن الذي يبغي الأمن والإستقرار ينظر إلى الفشل على إعتبار أنه يكلله الكثير .. ولذلك فهو يتجه نحو أقل الحلول مخاطرة .

٣- القدرات الذاتية :

لاشك أن كل منا يواجه الموقف بمفاهيمه الذاتية عن :

- ١- ما الذي يمكنه القيام به .
- ٢- ما الذي أمكنه القيام به جيداً .
- ٣- ما الذي لايمكنه القيام به .

إن إحساننا بالقدرة الذاتية يزداد كلما أتاحت لنا فرصة الأداء الجيد لما نعتقد في أهميته .. فكل منا ينظر إلى المشكلة ، ويقترح الحلول في ضوء الأنشطة التي يمكنه ممارستها بقدر كبير من الكفاءة .. فإذا خرجت المشكلة وحلولها عن تلك الأنشطة فإنه يلقى بالحلول على عاتق الآخرين .. ويبرر ذلك على بأنهم أقدر على أدائها بشكل أفضل .. ولكن أياً كانت المبررات التي يسوقها فإنه بذلك يصطنع العراقيل في طريق الحلول الممكنة ، ويحد من البدائل الممكنة .

ولاشك أنه كلما زاد إيماننا بعملية حل المشكلات ، وزاد إدراكنا للفروض الشخصية للاحتياجات والمفاهيم والقدرات الذاتية ، وإستطعنا أن نتبين لماذا تمثل بعض المسائل دون غيرها مشاكل بالنسبة لنا ، ولماذا نعتبر بعض الحلول أنسب من غيرها بالنسبة لنا ، وذلك بدلاً من الإعتقاد الخاطي الذي مؤداه أننا لا نؤثر في حل المشكلات سواء كأفراد أو كمجموعة .. فلابد أن ننمي نظرتنا الذاتية لأعمق النفس البشرية ، ونحدد كيفية تأثيرها على المشكلات .

الظواهر الجماعية في حل المشكلات

عندما يشترك شخصان أو أكثر في محاولة إيجاد حل لمشكلة معينة .. تظهر مجموعة أخرى من العوامل التي تختلف عن تلك التي سبق الإشارة إليها .. تلك هي ما يمكن أن يطلق عليها " الظواهر الجماعية " .. وأهم هذه الظواهر التي تميز عمل الجماعات مايلي :

١- الإفتراضات المشتركة :

تضع كل جماعة لنفسها مجموعة من الإفتراضات المشتركة التي تحكم سلوك أعضائها .. وغالباً ما تكون هذه الإفتراضات ضمنية وغير مكتوبة .. وعلى سبيل المثال .. عندما تعمل إحدى الجماعات على حل مشكلة ما فإنها قد تقترض ضمناً أن الإتفاق الذي قديحدث بين إثنين من أعضائها إنما هو نوع من التوجيه لها بينما لا يكون الأمر كذلك .

وعلى كل فإن الإفتراضات التي يتطلبها حل المشكلات تدور حول :
ماهو مهم - الإجراءات - الوصول إلى قرارات - وتحديد ما هي المشكلة - ومن يمكنه أن يساهم في حلها .

٢- موقف الجماعة تجاه النشاط :

العضو الناشئ .. هو ذلك العضو الذي يعبر عن وجهة نظره ، أو يتصرف بطريقة تخالف ما إرتضته الجماعة لنفسها من أنماط أو معايير .. حيث تمر علاقة الجماعة بهذا العضو بالمراحل التالية :

- البرهان المنطقي .
- المصالحة الودية .
- التهديد الضمني .
- العداء الصريح .
- العزل .
- الطرد .

ومما لاشك فيه أن العضو الناشئ يؤدي للجماعة دوراً هاماً .. فهو يتحدى إفتراضاتها ، ويدفعها إلى إجراء المزيد من الدراسات والإيضاحات ، والتعمق في موقفها .

ولذلك فإن الجماعة الإدارية التي لها من المعايير ما يسمح بالنشور غالباً ماتصل إلى أفضل النتائج والحلول للمشكلات التي تواجهها .

٣- موقف الجماعة تجاه المكانة والكفاءة المقررة :

يميل الأعضاء في جماعات حل المشكلات إلى اعتبار أنفسهم ذوي مكانة أعلى من أعضاء الجماعات الأخرى .. وربما يرجع ذلك إلى عدة أسباب من بينها :
مستوى التعليم والتدريب الخاص ، والخبرة والمركز الوظيفي .

وغالباً ما يعترف أعضاء الجماعات الأخرى بتلك المكانة لأعضاء جماعات حل المشكلات نظراً لتسيدهم مجالات المعرفة والكفاءة وتفهم المشكلات .

وعندما يضمن بعض الناس تلك المكانة الممتازة .. أو ما يطلق عليه " وزن غير عادى " فإنهم لا ينصتون إلى من هم أقل منهم مكانة .. ويحرمون أنفسهم وجماعاتهم من الاستفادة بكل الإمكانيات المتاحة .. كما أنه يصعب على مثل هذه الجماعات الوصول إلى قرار بالحل الصحيح للمشكلة .

ولذلك فإنه ينبغي على المجموعات الإدارية التي تعمل في حل المشكلات وتبغى الفاعلية في أداء مهمتها أن تحدد بوضوح ما إذا كانت تقبل التدخل من جانب بعض الأعضاء الآخرين .. لأنهم يشكلون مصدراً مفيداً .. أم أنها تدعن لهؤلاء الأشخاص لأسباب لا تمت للمشكلة بصلة (لأنه الرئيس ، أو لأنه ابن شقيق المالك ، أو لأنها لم تستمع لآرائه في المرة السابقة مما أدى بها إلى الفشل .. حتى وإذا كانت المشكلة مختلفة هذه المرة الخ) .

٤- الإدارة العدائية :

الميل العدائية هي تلك الإستجابة التي تصدر عن الفرد عندما يشعر أن تأثيره في

موقف معين قد تم تجاهله ، كما توجد الميول العدائية أيضاً عندما يحدث عدم اتفاق بين شخصين ، أو عندما تتعرض شخصية الفرد أو قدراته للإنتقاص والتهمين .

وتدل البحوث التجريبية في هذا المجال على أن قدرات الفرد على مواجهة المشكلات تنخفض بزيادة المشاعر العدائية المكبوتة .. ولذلك فإن المجموعة الإدارية التي لا تعطى لأعضائها فرصة التعبير عن لمشاعر العدائية إنما تحرم نفسها من موارد كثيرة كامنة لحل المشكلات .



المشكلات السلوكية فى العمل

* هذا الإستقصاء فرصة لتتعرف على بعض المشكلات التى تعانيها فى العمل :

قبل أن تبدأ فى الإجابة

* ظلل الدائرة التى على يمين المستوى الذى تقصده بإستجاباتك للعبارة :

- ☐ المنشأة بصفة عامة .
- ☐ الإدارة أو القسم الذى أعمل به .
- ☐ فريق عمل أو جماعة صغيرة من الأفراد .

- * إقرأ كل عبارة بدقة ، ثم ضع علامة (✓) على يمينها .. إذا كانت تنطبق على المستوى الذى تقصده ، وعلامة (×) إذا كانت لا تنطبق .
- * سجل إستجاباتك الفورية .. فبضع ثوان كافية لكل عبارة .
- * نرجو أن تجيب بصدق وواقعية لتحقيق الأهداف المرجوة من الإستقصاء .
- * لا تترك أى عبارة دون أن تجيب عليها .

والآن إبدأ العمل ..

- ١- يعتقد المدبرون أن الناس يعملون فقط من أجل النقود .
- ٢- لا يقضى الأفراد وقتاً كافياً فى التخطيط للمستقبل .
- ٣- حدود المسئولية فى العمل غير واضحة .
- ٤- يبدو أننا نعين أفراد غير قادرين على العمل بنفس القدر الذى نعين به الكفاء والمتميزين .
- ٥- لا يوجد تفهم واضح ومحدد لأسباب المشكلات التى نعالجها حالياً فى العمل .
- ٦- يعتقد المدبرون أن الإشراف الدقيق هو خير وسيلة لزيادة الإنجاز .
- ٧- إحدى مشكلاتى هى عدم معرفتى بالأعمال المتوقع منى إنجازها .
- ٨- الوظائف غير محددة بدقة .
- ٩- يتطلب الأمر وقتاً طويلاً حتى يصل الأفراد إلى مستوى مقبول للداء .
- ١٠- لا يوجد تفويض كافى للصلاحيات .
- ١١- يعتقد المدبرون أن الأفراد كسالى بصفة عامة .
- ١٢- يُخذَل للمروسين أعمالاً معينة ، ويتم تقييمهم على إنجازهم لأعمال أخرى .
- ١٣- يعكس التنظيم معايير قديمة تحتاج إلى تحديثها .
- ١٤- هناك إنخفاض مستمر فى المؤهلات والخبرات المطلوبة لنفس الوظيفة من عام لآخر .
- ١٥- الإدارة العليا فقط هى التى تشارك فى القرارات الهامة .
- ١٦- يود المدبرون العودة إلى السيطرة وفرض النظام على المروسين .
- ١٧- لا يوجد تجانس أو توافق بين أهداف العاملين وأهداف المنشأة .
- ١٨- أقسام وإدارات المنشأة تتجاهلها اتجاهات عديدة .
- ١٩- كثير من العاملين الجدد يتركون العمل بالمنشأة بسرعة .
- ٢٠- لا تدرك المنشأة تماماً ماهى المهارات المتوفرة لديها .
- ٢١- إن السبب الوحيد فى بقاء المنشأة .. هو تحقيق جزء من الأهداف المطلوبة .

- ٢٢- يتم تقييم الأفراد على أسس وومعايير شخصية أكثر من المعايير الموضوعية .
- ٢٣- لدى رئيس المنشأة العديد من المشكلات التي تجعله لايعلم بكافة الأمور .
- ٢٤- كثير من العاملين وكفاءاتهم ومهاراتهم محدودة تماماً .
- ٢٥- لايتوفر المعلومات والبيانات اللازمة عند طلبها لإتخاذ القرارات الإدارية .
- ٢٦- لاثبتت الإدارة بكون الأفراد سعداء أم غير سعداء في عملهم .
- ٢٧- الخطط المتعلقة بمستقبل المنشأة ليست على كفاءة عالية .
- ٢٨- بعض الأقسام والإدارات بها أفراد يزيدون على الحاجة .
- ٢٩- يسود المنشأة الشعور بالإستياء لحصول المعينين الجدد على وظائف أفضل .
- ٣٠- تستند فلسفة المنشأة على الأفكار القديمة أكثر من إعتماها على الأفكار الحديثة .
- ٣١- لاتحاول الإدارة بث روح المنافسة بين الموظفين أو إثارة إهتمامهم بوظائفهم .
- ٣٢- يتم التعبير عن الأهداف بمصطلحات غامضة وغير مفهومة للعاملين .
- ٣٣- غالباً ما لا يتم إنجاز الأمور الهامة .. أو يتم إنجازها مرتين .
- ٣٤- لاتوجد - حقيقة - مهارات أو كفاءات بشرية متاحة أمام المنشأة .
- ٣٥- لاثبتت المنشأة بحساب معدل دوران العمل بها .
- ٣٦- يعتقد المديرين أن الرؤوسين لايهتمون بنوعية حياتهم الوظيفية وظروف عملهم المعنوية .
- ٣٧- الأولويات غير واضحة .
- ٣٨- بعض المديرين مثقلون بالعمل .. بينما يشكو البعض من قلة العمل .
- ٣٩- تقوم المنشأة بتعيين بعض الأفراد بالرغم من إنعدام مهاراتهم وخبراتهم .
- ٤٠- لايتوفر للرؤوسين البيانات اللازمة التي توضح ارتفاع مستوى أجورهم مقارنة بالمنشآت الأخرى .
- ٤١- يعتز المديرين بأسماء عائلاتهم أو بأسماء أبنائهم (أبو) .
- ٤٢- تبدو الخطط غير واقعية .
- ٤٣- لافائدة من الحديث عن إعادة التنظيم .. فالإتجاهات والفلسفة الإدارية ثابتة .
- ٤٤- عند التعيين .. يصعب على الإدارة التمييز بين الكفو وغير الكفو .
- ٤٥- لايتوافر البيانات والمعلومات اللازمة للرقابة عند الحاجة إليها .

- ٤٦- هناك الكثير من الصراعات الخفية بين المديرين بالمنشأة .
- ٤٧- إن القرارات التي تتخذ الآن .. كان من الواجب إتخاذها منذ شهر مضى .
- ٤٨- لاحترم الإدارات الأعمال التي تقوم بها الإدارات الأخرى .
- ٤٩- لاتوجد سياسة محددة للتعيين .. فمديرو الأفراد يتصرفون بطريقتهم الخاصة .
- ٥٠- لاتدرك الإدارة تكلفة إنتشار الأحساس بعدم الرضا بين العاملين .

تسجيل الإستجابات :

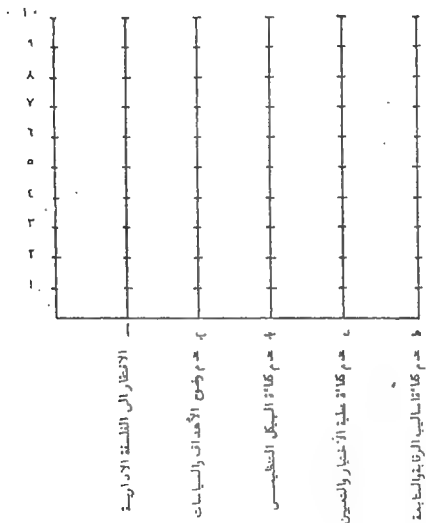
- * إنقل في الجدول التالي علامات (✓) ، (×) التي أعطيتها لكل عبارة .
- * إجمع رأسياً عدد علامات (✓) وسجل المجموع أسفل الجدول .

* الجدول في الصفحة التالية :

٥	٦	٧	٨	٩
٥	٤	٣	٢	١
١٠	٩	٨	٧	٦
١٥	١٤	١٣	١٢	١١
٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦
٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١
٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦
٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١
٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦
٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١
٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦

--	--	--	--	--

• نقل مجموع علامات (✓) في كل عمود الى الشكل التالي بوضع علامته
(×) في المكان المقابل له .



• ضع دائرة حول أعلى درجتين لتعرف على أكثر مشكلتين العاجا في عمك .
• ابدأ في تحليل هذه المشكلات والتخطيط لحلها .



المشكلات الإدارية في العمل

يهدف هذا الإستقصاء إلى التعرف على المشكلات السلوكية في عملك ، والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على سلوكيات وتصرفات العاملين ، ومستوى أدائهم .

ضع علامة (×) على يمين المستوى الذي تقصده بإستجاباتك .

..... المنشأة بصفة عامه .
..... الإدارة أو القسم الذي أعمل به .
..... فريق عمل أو جماعة صغيرة من الأفراد

* إقرأ كل عبارة بدقة ، ثم ضع علامة (✓) على يمين العبارة - إذا كانت تنطبق بدرجة ما على المستوى الذي تقصده بإستجابتك - وعلامة (×) إذا كانت لا تنطبق .

* سجل إستجابتك الفورية والتلقائية .. فبضع ثوان كافية لكل عبارة .

* لا تترك أى عبارة دون أن تجيب عليها .

- ١ ... يعمل كل قسم كما لو كان إمبراطورية مستقلة عن الأقسام الأخرى .
- ٢ ... لا توجد برامج أو سياسات محددة لتكوين صف ثانٍ للمناصب الإدارية الأساسية .
- ٣ ... لا يتم مكافأة الأفراد بقدر جهودهم .. إن الإدارة تستغلهم .
- ٤ ... هناك خلاف كبير حول معدلات الأجور .
- ٥ ... لا يوجد من ينصت للأفكار والإقتراحات الابتكارية .
- ٦ ... لا تلتقى الجماعات للعمل والتعاون في حل المشكلات العامة .
- ٧ ... يبدو أن المديرين ليس لديهم الوقت الكافي للإهتمام بالتدريب .
- ٨ ... لا توجد حوافز حقيقية لتحسين الأداء ، ولذلك لا يهتم الأفراد برفع مستوى أدائهم .
- ٩ ... غالباً ما يترك الأفراد المنشأة بحثاً عن أجور ومرتبات أفضل .
- ١٠ ... لا تؤخذ الإقتراحات الجيدة بجدية من قبل الإدارة .
- ١١ ... ليس لدى الأفراد الرغبة أو الإستعداد للتعبير عما يفكرون فيه فعلاً .
- ١٢ ... لا تحاول المنشأة تنمية وتدريب الأفراد لشغل مناصب أعلى في المستقبل .
- ١٣ ... تستخدم الإدارة أسلوب الردع أكثر من الحوافز .
- ١٤ ... يبدو أن المحافظة على روتينية العمل هي أفضل وسيلة للحصول على مكافآت أعلى .
- ١٥ ... غالباً ما يكافأ صاحب الأفكار والإقتراحات الجيدة .
- ١٦ ... عندما تمارس الإدارة ضغوطها ، يعمل كل فرد من أجل نفسه فقط .
- ١٧ ... يتم إكتساب المهارات والخبرات أكثر عند تعلمها من خلال برنامج تعليمي منهجي .
- ١٨ ... ليس لدى الأفراد الرؤية السليمة لأسلوب تقييم أعمالهم .
- ١٩ ... بصفة عامة - لا توجد وسيلة مناسبة لمكافأة الجهود المتميزة .
- ٢٠ ... تعود على أسلوب عمل وحيد ، يجعل من الصعب تغييره .
- ٢١ ... الاجتماعات غير محببة للمدراء ، لأنها غير منتجة وغير مفيدة .
- ٢٢ ... يصعب التخطيط لإعداد وتنمية الهيئته الإدارية فهناك متغيرات كثيرة تحول دون ذلك .
- ٢٣ ... لا أشعر بتأييد أو تشجيع الإدارة فيما أقوم به من أعمال .

- ... ٢٤ - لا توفر المنشأة المغريات المادية الكافية لإستقطاب الكفاءات من الخارج .
- ... ٢٥ - يبدو أن المنشآت المنافسه لديها أفكار ومبادرات أفضل .
- ... ٢٦ - كل مدير مسئول عن إدارته ، ولا يرحب بأى تدخل .
- ... ٢٧ - المديرون غير قادرين على تدريب الأفراد ، ولا يعلم الأفراد ما تعده إداره لهم.
- ... ٢٨ - لاحتاح للمروسين فرصة زيادة مهاراتهم وخبراتهم .
- ... ٢٩ - على الأفراد أن يعملوا ساعات طويله ليوفروا دخلأ ماديأ مناسبأ .
- ... ٣٠ - لا يميل الأفراد للعنف ، ويكفيهم أن تسير المركب .
- ... ٣١ - بلغت روح التنافس بالمنشأة منتهاها ، وأصبحت تهدد المنشأه بالإهيار .
- ... ٣٢ - قد ينتقل الأفراد الذين يتم تدريبهم إلى منشآت أخرى منافسه للإلتحاق بها .
- ... ٣٣ - إذا ساءت الأمور بالمنشأه ، لا يعمل المديرون على بذل الجهد والعطاء لتحسينها.
- ... ٣٤ - إن نظام الأجور الحالي يحول دون إتجاز الأعمال المطلوبة بأفضل الطرق .
- ... ٣٥ - لاتتحرك المنشأه ولاتنمو بالسرعه المطلوبه .
- ... ٣٦ - لا تنتقل الخبرات والدروس المستفاده من عمل إحدى الإدارات إلى الإدارات الأخرى .
- ... ٣٧ - لا تعمل المنشأه على تشجيع الأفراد وتنمية مهاراتهم .
- ... ٣٨ - يرضى الأفراد بتحديثات أكبر فى عملهم .
- ... ٣٩ - تبدو المحصله النهائيه لنتائج أعمال المنشأه غير مناسبة بالمقارنه بمثيلاتها من المنشآت .
- ... ٤٠ - لا يتم مواجهه المشكلات بصراحه وإنفتاح .
- ... ٤١ - يمكن أن يكون الأفراد أكثر تعاونأ - ولكن يبدو أن الأمر لا يعينهم .
- ... ٤٢ - يعتقد المديرون أن تعلم ودراسة فن الإدارة يفيدهم كثيراً .
- ... ٤٣ - يسود المنشأه شعور بالإستياء وعدم الرضا ، نتيجة لعدم ملائمة نظام الأجور .
- ... ٤٤ - يشعر الأفراد بآثامهم يعملون فى منشأه من الدرجه الثانيه .
- ... ٤٥ - لا يستجيب المديرون بقدر كاف للتغيرات التى تحدث فى البيئه الخارجيه .
- ... ٤٦ - لا تحاول فرق العمل أن تمهد الطريق لإستمرار عملها .

- ... ٤٧ - لا يفصح المديرون لمقرؤسيهم عن رؤيتهم حول مستقبلهم في العمل .
- ... ٤٨ - لا شك أن زيادة إهتمام الأفراد بعملهم سوف يساعد كثيراً في حل مشكلات الإدارة .
- ... ٤٩ - أشعر شخصياً ، بأنني أقتاضى راتباً أقل مما أستحق .
- ... ٥٠ - ستحقق المنشأة نجاحاً أكثر في حالة قبولها تحمل مخاطر محسوبة أكثر .

* إنقل علامات (✓) ، (×) التي أعطيتها لعبارات الإستقصاء ، كل في مكانه في الجدول التالي .

* (إجمع رأسياً عدد علامات () في كل عمود وسجل المجموع أسفل الجدول ..

أ	ب	ج	د	هـ
١	٢	٣	٤	٥
٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥
٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠

--	--	--	--	--

سجل في الجدول التالي الدرجات الإجماليه التي حصلت عليها في الجدول السابق :

المشكله	المجموع	
أ		الإفتقار إلى روح الفريق في العمل .
ب		عدم الإهتمام بالتدريب وتنمية المرؤوسين .
جـ		عدم كفاية الحوافز .
د		عدم العدالة في توزيع المكافآت .
هـ		ضعف القدره على الابتكار .

* ضع دائره حول أعلى درجتين لتحديد أكثر مشكلتين إلحاحاً في عملك .

* إبدأ في التعرف على هذه المشكلات وخطط حلها .

* تابع خطوات العمل لتحليل المشكلات والتخطيط لحلها .



التقارير الإدارية ونظم المعلومات

تتجه التنظيمات حالياً إلى التوسع في اللامركزية كما أن عمليات المنشآت تنوعت ، والعلاقات تشابكت وتعقدت وفي نفس الوقت صارت الأجهزة الحكومية المختلفة ، والتنظيمات غير الرسمية تتطلب تقديم بيانات معينة بصفة دورية ومن هنا تبرز أهمية التقارير .

أهمية التقارير :

التقرير ببساطة هو إتصال من شخص لديه معلومات بآخر يحتاج لإستخدام تلك المعلومات وقد يكون التقرير مفصلاً وبصورة رسمية .. وقد يكون رسالة أو مجرد مذكرة بسيطة ولكنه دائماً مخطط للإستخدام .. ولما كانت الإدارة تدرك مدى الحاجة لتزويد كل مسئول في المنشأة بالمعلومات اللازمة للتخطيط المسبق للأنشطة وتطلب منه المعلومات اللازمة للرقابة على أنشطته لذلك فإنها تقدر أهمية التقارير وتنظر بإهتمام بالغ لتحسين نظم التقارير وتيسير تدفقها بالكفاية والمعرفة اللازمين .

ومن بين العوامل العديدة ذات التأثير البالغ في تأكيد أهمية التقارير تبدو العوامل الثلاثة التالية محل إعتبار وتقدير :

- ١- النمو في حجم كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدتها في المدى الطويل .
- ٢- تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين .
- ٣- التطور السريع في أجهزة ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر .

إن مجال تحليل المعلومات يهيئ فرصة كبرى للمعرفة كما أن التطور الرابع في مجال الحاسبات الآلية وإتساع نطاق إستخدامها قد ساعد في تنمية معلومات الإدارة ، ومن ثم فإن الإدارة تضطر إلى الإعتماد على التقارير في توصيل المعلومات في كلا اتجاهين .. من أعلى لأسفل وبالعكس فالتقارير هي أساساً ملخصات للمعلومات أو على الأقل يجب أن تكون كذلك

إن نظام التقارير حيوى لأى نظام معلومات للإدارة وبصفة خاصة للإدارة المسؤولة فى ظل نظام اللامركزية .. إذ أن اللامركزية تفويض للسلطة وتعيين للمسئولية حتى أدنى درجات التدرج الإدارى فى التنظيم رغبة فى التوصل إلى إنجاز كفاء للعمليات فى جميع نقاط المسئولية ، ونتيجة لذلك يكون كل إدارى - مشرف أو حتى رئيس عمال - مديراً مسؤولاً عن النتائج وفى نطاق دائرة عملياته ويستنتج من ذلك منطقياً أن يقدم كل مدير تقريراً عن عمليات المنشأة التى يملك سلطاتها ويتحمل مسئولياتها من إنجازات تلك العمليات .

إن القدر الهائل من المعلومات المفصلة المتاحة حالياً من أقسام التشغيل السريع للبيانات قد وجهت الأنظار إلى الحاجة إلى أن تكون أنماط المعلومات التى تنشر إنتقائية ، وتعرض فى قالب يسهل فهمه فوراً دون ليس أو غموض .

ويجب أن يكون الأساس لإختيار المعلومات التى تتناولها تقارير الإدارة العليا هى تلك العوامل الحيوية : المالية وغير المالية ، كما أن العمليات تدار باستخدام نظام التقارير وتختار البيانات المناسبة وفقاً لهذا النظام وتسلط عليها الأضواء حتى تكون تحت أنظار الإدارة عند الضرورة فقط .

أغراض التقرير الإدارى :

من الأغراض العامة للتقارير توصيل المعلومات لأعلى وأسفل وبالعكس فى الهيكل التنظيمى وتقوى التقارير مهمة توصيل المعلومات لأعلى لتكون تحت أنظار الإدارة للمراجعة والتقييم ، وإلى أسفل لإعلام المساعدين والأعوان وإثارة إهتمامهم والإرتفاع بهم إلى مستوى المسئولية .. وعلى المدير أن يقدم تقريراً عن نتائجه ليحصل على تأييد رؤسائه ومساندتهم لجهوده وتأمين زملائه معه .

ويخدم نظام التقارير الإدارية حل مشكلة تحديد الإحتياجات من المعلومات ويعنى ذلك.. أن كل مدير مطالب بالمعلومات اللازمة لقياس وتقييم إنجازاته .. ونظراً لأن الغرض من التقارير الإدارية هو الإرتقاء بمفهوم الإدارة بالأهداف ولما كانت الإدارة فى ظل التنظيم اللامركزى تعمل وفقاً لأهداف ، ومعايير وموازنات وليس وفقاً للإشراف الذى تباشره

السلطات الأعلى لذلك فإن تقارير التخطيط تتناول تقرير الأهداف الرئيسية وأهداف الوحدات أما تقارير الرقابة فتتناول تقييم مدى التقدم فيما يجرى من التنفيذ وفقاً لتقارير التخطيط .

تقارير الإدارة بالإستثناء :

تكون الرقابة الإدارية أيسر عندما يتركز الإنتباه على الإستثناءات ذات الدلالة بالقياس على النتائج المخططة وتكون أغراض وأهداف تقارير الإستثناء حول :

- ١- إستبعاد غير اللازم من التفاصيل التي تحتويها التقارير .
- ٢- إعلام الإدارة العليا بالإحرفات أو الإتجاهات غير المقدرة مسبقاً .. حتى يمكن إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها .
- ٣- إسترعاء إنتباه الإدارة العليا نحو المواقف التي لا يمكن أن تقوم المستويات الدنيا بتصحيحها .

وفي وجود نظام متكامل للأهداف ، المعايير ، التنبؤات والموازنات دعامة ضرورية لتحقيق التقارير الفعالة بالإستثناء وبذلك تصبح التقارير ملخصات "كسولات" تلقى الأضواء على الإحرفات والإتجاهات والإحراف عن النتائج المخططة سواء منها الجيد والسئ .. ومن الضروري توافر جميع عناصر التخطيط والرقابة إذ أن ذلك أيضاً تيسير للمقارنات وتهيئة أساس للتخطيط للمستقبل وإتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح .

الطبيعة الهرمية للتقارير الجيدة :

من الواضح عند الكلام عن نظرية القرار .. أن القرارات الإدارية تأخذ مستويات تتدرج من تلك البالغة التعقيد حتى تلك البسيطة الروتينية وبينها مستويات متدرجة .. كذلك الإدارة بالإستثناء والتقارير بالإستثناءات تقودان إلى نتيجة منطقية هي هرم التقارير ويعنى ذلك أن التقارير فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى تتناول تفاصيل أكثر وعندما تمر

المعلومات الواردة فى تلك التقارير خلال خطوط الإحصال فى التنظيم إلى أعلى يستبعد منها كثير من التفاصيل وبذلك تصير أكثر إيجازاً وتكاملاً إذ أن الإدارة العليا لا تهتم بالمستويات الأدنى إلا إذا كانت تختلف عن النتائج المخططة بصورة مثيرة للإهتمام .

فالإدارة العليا ليس لديها الوقت الذى يسمح بتناول تلك التفاصيل وإلا فإنها تغفل وظائفها الأساسية فى التخطيط والتنظيم والرقابة والواجبات العامة للإدارة وعلى ذلك من المستحسن تلخيص البيانات التى تحتويها التقارير كلما تحركت إلى أعلى فى درجات السلم الإدارى حتى تصل للإدارة العليا مركزة للغاية حتى يكون فى وسع تلك الإدارة إستيعابها دون ضياع الوقت والجهد .

خطوات كتابة التقرير :

هناك عديد من الطرق لكتابة التقرير والأمر يترك للرئيس لإتخاذ الخطوات التالية فى إعداد مشروع التقرير ومراجعته حتى يحظى بقبوله ويوافق عليه نهائياً :

- ١- تخطيط مفهوم واسع لنطاق المشكلة التى يغطيها التقرير .
- ٢- إعداد تخطيط أو خطوط عريضة مفصلة للمحتويات .
- ٣- إعداد مشروع مبدئى للتقرير ويقوم الرئيس عادة بكتابة هذا المشروع أو تسجيله على آلة تسجيل أو يقوم بإملائه مباشرة للمسئول .
- ٤- يتولى المسئول كتابة المشروع على الآلة الكاتبة فى شكل نموذج لمسودة المشروع .
- ٥- يعيد الرئيس تنظيم المشروع المبدئى وطريقة إعداداته من حيث المحتويات والصياغة اللفظية والتركيب الإنشائى .
- ٦- يعيد المسئول كتابة المشروع الثانى للتقرير .
- ٧- يراجع الرئيس الإعدادة المعدلة للمشروع الثانى للتحقق من فعالية عرضه للمحتويات .
- ٨- يكتب الأمين التقرير فى صورته النهائية .

تصنيف التقارير

من الضروري قبل أن نستعرض التصنيف المقترح للتقارير أن نحدد ما هو التقرير والإجابة على السؤال هو أن التقرير عرض مخطط وموضوعي وغير متحيز لأحد الأشخاص أو أكثر أو لأغراض خاصة وذات شأن .

والتقرير عادة من الموضوعات الأكثر تعقيداً بالقياس إلى تلك الموضوعات التي تتناولها الرسائل والمذكرات وفي صفحة واحدة عادة وبالتالي فإن تلك التقارير تستلزم الإلتباه إلى التنظيم ، والوسائل البصرية والأساليب الفنية الأخرى حتى يمكن تحسين قابليتها للقراءة وحتى تجي تلك التقارير موضوعية ودون تحيز .

ويجب أن يعرض التقرير المعلومات بدقة وتسلسل منطقي دون التأثير بالنزعات العاطفية أو الإستسلام للأهواء الشخصية وأن يتضمن من المعلومات ما يمكن الإطمئنان إليها .. وتصدق تلك التقارير إلى الرؤساء والإدارة العليا وصانعي السياسات كما إنها تمضي قدماً إلى أسفل وأفقياً إلى أولئك المسؤولين عن تنفيذ العمل والسياسات ، وإلى الخارج للمساهمين والعلاء والجماهير العامة والهيئات الحكومية .

وقد تكون التقارير مكتوبة أو شفوية غير أن المكتوبة أكثر دلالة .. كما أن الحقائق التي تحتويها التقارير قد تكون خاصة بالأحداث ، الظروف ، النوعيات ، التقدم ، النتائج ، الإستقصاءات أو التفسيرات ، وتعين تلك التقارير من يستقبلها على فهم مواقف العمل ذات الدلالة الأكثر وتنفيذاً لمهام التشغيل أو الفنية الموكلة أو تخطيط النظم التفصيلية لحل المشكلات وإتخاذ القرارات .

وفي هذا الإطار يمكن تصنيف التقارير بالطرق المختلفة التالية :-

أولاً.. من حيث تكرار الإصدار :

من هذه الزاوية يمكن النظر إلى التقارير على أنها دورية أو غير دورية ويراد بالدورية تلك التي تصدر خلال فترات منتظمة : يومياً / أسبوعياً / شهرياً / أو حتى سنوياً .

ومن أمثلة ذلك قوائم الأرباح والخسائر والميزانية العمومية .. أما التقارير غير الدورية أو الخاصة فهي تعد لمواجهة موقف معين أو لمقابلة حاجة معينة ومن أمثلة ذلك التقارير التي تعد لتحليل المبيعات والإستقصاءات والمراجعات الخاصة وتنبؤات الاتجاهات الاقتصادية .

ثانياً .. من حيث التأصل :

ويقصد بذلك ما إذا كانت التقارير يخصص بإصدارها أم يعد تطوعاً من قبل كاتبها وما إذا كانت خاصة أو عامة فمن حيث الترخيص قد تعد تلك التقارير بناءً على ترخيص بذلك من السلطة المختصة .. أما التي يتطوع بإعدادها فهي التي تعد بناءً على مبادرات فردية من جانب كاتبها .. أما التقارير الخاصة فهي التي تتعلق بأعمال خاصة في مجال القطاع الخاص .. وأما العامة فهي التي تتعلق بأعمال الحكومة والنشاطات العامة .

ثالثاً .. الوظيفة :

ويقصد بذلك ما إذا كانت تلك التقارير خاصة بالإعلام أو التحليل .. ذلك أن التقارير الإعلامية تتناول مجرد عرض الحقائق وتلخيصها دون تحليل أو تفسير أو إستخلاص نتائج أو عمل توصيات ومن أمثلة تلك التقارير : تلك الخاصة بالتقرير عن التقدم في العمل . أما التقارير التحليلية فهي عادة عرض للحقائق وتحليلها وتفسيرها وإستخلاص النتائج وإعداد التوصيات عند اللزوم ويطلق على بعض التقارير التحليلية أحياناً مصطلحات تقارير : التوصيات / المقترحات / والتبرير .

رابعاً .. مادة التقرير :

ويقصد بذلك التقارير التي تخدم الأقسام التي تصدر فيها تلك التقارير : محاسبية - إعلان - تحصيل - إئتمان - هندسة - تمويل - تأمين - تسويق - عمليات أفراد - إنتاج - وتقارير إحصائية .

خامساً .. الشكليات (رسمية وغير رسمية) :

من حيث الشكل تكون التقارير الرسمية عادة مطولة وخاصة بمشكلات معقدة عادة وتحتوى إلى جانب متن (صلب) التقرير بعض أو كل تلك الأجزاء الخاصة بالتقديم والتكملة .. والأجزاء الخاصة بالتقديم هي عادة .. الغلاف - صحيفة - العنوان - خطاب الترخيص - الموافقة - الإعتماد - التقديم للمرسل إليه - الإعراف بالفضل لمن ساعد في التقرير - قائمة المحتويات - قائمة الجداول - والملخص .. في حين تتركز الأجزاء التكميلية في الملاحق - المراجع - والفهرس .

والتقارير غير الرسمية بطبيعتها قصيرة وتتضمن متن (صلب) التقرير فقط وفي بعض الأحيان قد يضاف إلى ذلك صفحة للغلاف وخطاب تقديم كملحق .

سادساً .. النمط أو المظهر :

يتأثر مظهر التقرير بالشكليات أو الطول وفيما يلي عرض لنماذج تقرير غير رسمى :
أ - تقارير التذكر .. وتتخذ عادة شكلاً بسيطاً فى صورة مذكرة من ، إلى ، الموضوع ، التاريخ ، ويستخدم هذا النمط من التقارير على نطاق واسع داخلياً .

ب - تقرير فى شكل رسالة وعلى ذات النماذج التى تعد كرسائل وتستخدم فى التقارير التى ترسل خارج المنشأة .

ج - التقارير المطبوعة تكون عادة مطبوعة ويترك فيها فراغات ليقوم بملئها كاتب التقرير بالحقائق والأرقام الخاصة والمناسبة ويستخدم هذا النمط من التقارير فى الداخل والخارج .

د - التقارير الرسمية هي عادة أطول من تلك الأماط التى سبقت الإشارة إليها وتتضمن عادة أجزاء لا تحتويها تلك التقارير وتستخدم عادة فى الداخل بين الأقسام المختلفة فى الخارج .

ويلاحظ أن هذا التصنيف ليس قاطعاً تماماً إذ أن فئات تلك التقارير يمكن أن تتداخل كلياً أو جزئياً مع بعضها البعض فقد يكون تقريراً متداخلاً فى جميع الفئات .. فقد يكون



النقير شهرىأ (أى دورىأ) ومرخصأ به من حىث (التأصىل) وتحلىلىأ من حىث (الوظلفة) وللتذكر من حىث (النمط) ومن قسم المبىعات من حىث (مادة النقير) .

الإعداد قبل كتابة التقرير

يختلف الإعداد بالنسبة للتقارير الرسمية عن تلك غير الرسمية .. ذلك أن الإعداد للتقارير الرسمية أكثر تفصيلاً بالقياس بتلك غير الرسمية ولو أنه من اللازم لجميع تلك التقارير توافر الإعداد الكافي قبل الكتابة .

١- تحديد المشكلة والغرض :

إن الخطوة الأولى في تخطيط التقرير هي تحليل المشكلة ومعرفة الغرض من التقرير بمعنى أن يحدد من يعد التقرير .. ما هي المشكلة ؟ وحجم وأهمية المشكلة التي يراد حلها فلا يكفي البدء بجزء من مشكلة أساسية كبرى في حين يفضل في التعامل مع المشكلة برمتها .. وإذا أمكن تحديد المشكلة يمكن تحديد أسباب تلك المشكلة وتضييق نطاق تحديدها حتى يمكن التوصل إلى الأسباب النهائية لتلك المشكلة ويعدها يمكن الشروع في حلها .

ويجب التعرف على الغرض من التقرير بمعنى أن يسأل عن يعد له التقرير ؟ ماذا يريد ؟ وحجم ما يراد ؟ ولماذا ومتى ؟ فإن الإجابة على مثل هذه التساؤلات تعين في تحديد المشكلة ، الغرض من التقرير / نطاق التقرير ، والقيود (الزمن والنفقات) .

إن الغرض الرئيسي الذي يدور حوله التقرير غالباً ما يساعد من يستقبل التقرير في حل مشكلة وإتخاذ قرار .. فمثلاً عندما يواجه المشروع معدل دوران عالى للمعالجة فإن تلك هي المشكلة .. والغرض من التقرير التوصل إلى مسببات هذا الدوران العالى للمعالجة وكيفية الإبقاء على العاملين .

وقد يكون نطاق البحث إستقصاء جميع العاملين أو عينة عضوائية وقد يستلزم امر التعرف على كيفية مواجهة المنشآت الأخرى لمثل تلك المشكلات .. وفي بعض احيان تكون المشكلة خاصة بالإستثمار ، والإختيار بين أكثر من طريقة أو آلة أو سياسة فيسكون السؤال أيهما أفضل الشراء أو الإستئجار .

٢- تقدير من يستقبل التقرير :

يجب أن يعلم من يسند إليه عمل أو إعداد التقرير - من هو القارئ ؟ وما هي حاجاته - بمعنى أن يسأل - من يحتاج إلى التقرير ؟ ومن يقرؤه وحجم التفاصيل المفضلة من وجهة نظر القارئ ، خبرته ، وثقافته ، ومعرفته ، مسؤوليته وما إذا كان من العاملين بالمنشأة أم مساهم أم مسئول حكومي .

وما إذا كان التقرير يرسل إلى جمع كبير في نفس الوقت وما إذا كان التقرير يتداول من القارئ الأساسي إلى قارئ ثانوي وما حاجات وإهتمامات هؤلاء جميعاً .

وعندما يوجه التقرير إلى رئيس القسم يجب استعمال تعبيرات فنية والإختصارات المستعملة في هذا المجال .. أما حينما يوجه إلى الأقسام الأخرى في المنشأة ، والبعض من خارج المنشأة فيجب أن تكون لغة التقرير غير فنية مع إيضاحات مفصلة وفي نفس الوقت يجب مراعاة أن رؤساء الأقسام يرغبون ويحتاجون دائماً كمأ وفيراً من المعلومات والحقائق والأرقام الهامة مع التفاصيل الكافية .. أما الإدارة العليا فتفضل أن يكون التقرير مركزاً ولا يحتوي إلا أقل القليل من التفاصيل وربما يكون من الأفضل عرض الخلاصة المركزة للتفاصيل في صفحة واحدة وفي صورة مذكرة .

٣- تحديد الأفكار التي يتضمنها التقرير :

يقصد بذلك تدوين الأفكار العامة والموضوعات التي يلزم تخطيطها من أجل إنجاز غرض التقرير .

وقد يكون من المرغوب فيه في بعض التقارير وضع فروض أساساً بتحديد ما يلزم من معلومات ثم تدون بعد ذلك بإختصار العناوين الرئيسية في شكل خطوط عريضة مبدئية للتجربة والإختبار .

٤- تجميع المادة اللازمة :

من أي المصادر يمكن الحصول على الحقائق والأرقام اللازمة ففي إعداد التقارير قد تتوارد الأفكار والبيانات في رأس من يعد التقرير وفي بعض الأحيان قد يمكن إستيفاء البيانات من سجلات قريبة .. وفي حالة المشكلات الضخمة المعقدة التي تستلزم فحصاً متقناً

- قد ينطوى تجميع المادة على كثير من الإنتقالات .
- وتكون البداية الطيبة عادة في مكتبة المنشأة وأية مادة منشورة (كتب - مجلات - جرائد - نشرات ومستندات حكومية) .
- وقد أمكن لبعض الباحثين أن يوفرُوا ساعات عديدة ونفقات باهظة بتجنبهم التكرار غير الضروري للبحث والتقرير بالرجوع للمادة المطبوعة أولاً .
- ويجب الإحتراس بفحص إمكانيات الإعتماد على المصادر بعناية .. ذلك أن أى شئ لا يكون صحيحاً لمجرد أنه مطبوع .. بينما الواقع غير ذلك إذ أنها تحيد عن الصواب وأنها غير صحيحة ومنعته .
- وحتى يمكن تجميع البيانات الأولية (التنقيب فى المعلومات غير المنشورة) قد يستخدم أحد الوسائل الآتية :
- ١- سجلات من ملفات المؤسسة .
 - ٢- الخطابات الأصلية والمفكرات والمحاضر .
 - ٣- إستمارات الإستبيان .. وترسل بالبريد أو تستوفى بالإتصال الهاتفى واللقاءات الشخصية .
 - ٤- المقابلات .
 - ٥- الملاحظة الشخصية .
 - ٦- التجارب .

وينصح الباحثون المتمرسون والخبراء الأشخاص المكلفون بكتابة التقارير أن يقوموا بتسجيل ملاحظتهم على بطاقات أو صحائف من الورق على أى حجم تفضله عادة .. كل منها يتضمن فكرة أو حقيقة واحدة .

هذا عن نظام أعداد بطاقات الملاحظات أما عن المقترحات اللزمة فقد يكون من المفيد :-

- أ - يدون رأس الموضوع الذى تحفظ تحته المعلومات فى أعلى الصفحة أو البطاقة .
- ب - يدون مصدر البيانات : إسم المؤلف / إسم الكتاب أو عنوان البحث أو المقال وإسم

المجلة - الطبع - الناشر - المدينة - الدولة - التاريخ - وأرقام الصفحات .. إذ أنه في التقارير المطولة سوف تلزمك هذه المعلومات من أجل إعداد المراجع .

ج - سجل الحقائق اللازمة وحدد ما إذا كنت سوف تقتبس المقطعات باللفظ أو بالمعنى أو تلخيصها وإن كنت في شك في ذلك فلا بأس من تسجيل أكثر مما يلزم بدلاً من أن تكون البيانات غير كافية ومستترة أو مبهمّة ولا تجد بداً من التلخيص منها فيما بعد .

٥- تبويب وتفسير البيانات :

يتوقف العمل الذهني في هذه الخطوة أكثر من خمس دقائق في حالة التقارير الإعلامية أما في التقارير المطولة التحليلية التي تبنى على مقادير ضخمة من البيانات المفصلة من مصادر عدة .. قد تستلزم هذه الخطوات أسابيع من الدراسة وإعادة الترتيب والتحليل بين تبويب البيانات أولاً والتفسير النهائي لها .

ويجب أن يكون التحليل والتفسير موضوعياً ومتحرراً من التحيز الشخصي .. وعندما تأتّى كل أو بعض الحقائق من إستمارات الإستبيان فمن اللازم إعادة ترتيب البيانات وتحليلها بعد تبويب الإجابات وتجميعها تحت عناوين مناسبة ودالماً يجب النظر بعين الاعتبار إلى أن المعلومات أكثر أهمية للقارئ وأيهما غير ذي موضوع بالنسبة للقارئ .

يجب إعداد الخرائط والرسومات والجداول المرغوبة قبل الشروع في كتابة التقرير .. وهنا يلزم أيضاً إعادة تقدير منطق الفروض وما إذا كان أي من الأفكار الرئيسية في الخطوط العريضة الأصلية التجريبية يجب مراعاتها .. وبعد إستقصاء المصادر الأولية والثانوية من حين لآخر قد يمكن إكتشاف أن بعض النقاط في الخطوط العريضة التجريبية ليست منطقية أو قابلة للإكمال .. وعلى العكس بعض المجالات التي كان يجب إدراجها في الخطوط اعريضة قد حذفت .

إذن يجب مراجعة المعلومات والإضافة إليها أو إستبعادها عند الضرورة .

٦- إعداد الخطة النهائية :

بعد التحليل والتفسير بالغاىة الكافية يجب عمل الخطة النهائية غير أنه قبل إعداد هذه الخطة النهائية يجب التعرف على مكونات التقرير وتقدير طرق تنظيم وتخطيط التقرير .

شكل التقرير :

يتضمن الشكل العديد من الأجزاء التي يحتويها التقرير الرسمي وفيما يلي أحد الأشكال المقترحة كنمط مناسب للتقرير الرسمي :

١- أجزاء التقديم :

- صفحة للعنوان .
- قائمة محتويات .
- قائمة جداول (إن وجدت) .
- قائمة أشكال (إن وجدت) .

٢- صلب المشروع :

- تقديم .
- المشكلة .
- الحاجة .
- ركيزة .
- الأهداف / الأغراض .
- الإجراءات .
- الطرق والمصادر .
- خطة الهجوم .
- تتابع الأحداث .
- المعدات والتسهيلات المتاحة .
- مؤهلات العاملين .
- التقييم .
- الموازنة .

أجزاء تكميلية :

- * النماذج .
 - * مبررات الموازنة .
 - * الجداول والأشكال (إن وجدت) .
- ويمكن تقرير الشكل المنوالى للتقرير الرسمى ويتضمن العناصر التالية : -

١- صفحة غلاف :

ويتضمن عادة عنوان التقرير ، إسم الكاتب (الكتاب) والجهة التى يتبعونها والتواريخ المحددة لتقديم التقرير (ويراعى إختيار عنوان مناسب قصير ويتمثل فيه الإبداع ويأسر الأنظار ، وتجنب جو السرية والغموض ، أو طرحه بعنوان فى شكل سؤال) .

٢- خطاب الترخيص بإعداد التقرير :

ويعتبر الخطاب الصادر من المسئول المرخص بإعداد التقرير جزء من أجزاء التقرير وهذا الخطاب يستبعد فى كثير من الأحيان .

٣- خطاب التقديم :

وفيه يخطر القارئ بما يراه له أن يعرفه وبغض النظر عما هو متبع فى صلب التقرير من التحدث بإسم الغالب يمكن فى خطاب التقديم التحدث بإسم المتكلم أو المخاطب ويتضمن الخطاب عادة : الأفكار الرئيسية ، التقديم ، الترخيص ، الغرض والحاجة من استخدام التقرير .

ويتضمن أيضاً إيضاحات أو أضواء على النتائج أو التوصيات إذا قدر أن القارئ سوف يعتبرها جيدة (أو محايدة) وجديدة .. وإذا لم يرد الملخص أو القسم الختامى لنفس المعلومات فى بداية التقرير .

ويتضمن تعليقاً على المسائل المثيرة للإهتمام المرتبطة بالتقرير ولكنها لم تناقش فيه ، أو تعليقات الكاتب خارج حدود التقرير .. ويذكر بإيجاز في بعض الأحيان ركيزة ومنهج البحث.

ويتضمن نهاية مهذبة تتناول الإعتراف بالفضل للمساعدين والرغبة في المناقشة والإستعداد للمساعدة في المشروعات المستقبلية .

٤- قائمة المحتويات :

تكون بمثابة الخطوط العريضة للتقرير حيث تصمم عادة لتسهيل الرجوع إلى الموضوعات الرئيسية الواردة في التقرير وما يتفرع منها .

٥- قائمة الجداول :

وتتناول عرضاً للمعينات والوسائل البصرية التي عرضت في متن التقرير .

٦- الملخص :

ويعتبر تمثيلاً مختصراً وقاطعاً ودقيقاً للتقرير .. مستند أو منشور .. وقد يكون الملخص وصفاً يبين محتويات التقرير .. ويمثل الغرض ، وطرق البحث أو النطاق .. غير أنه يهدف للنائج ويتعين على القارئ مطالعة التقرير للعثور على النتائج أو التوصيات ويحسن ألا يتعدى الملخص ١٠٠٠ كلمة .. وقد يكون الملخص إعلامياً ويتضمن فوق ما سبق ذكره من أغراض .. طرق البحث ، النطاق ، بيانات بالنتائج أو التوصيات .

ونظراً لأنه يلقي أضواءً على التقرير في صفحة واحدة فإنه مفضل من معظم القراء والمطالعين .. بل أن المدير المشغول بعد أن يتفحص هذا الملخص يمكنه أن يحدد ما إذا كان يريد المضي في القراءة أكثر من ذلك .

وأياً كان طول التقرير لا يجب أن يتعدى الملخص ٥٠٠ كلمة على الأكثر ومن المفضل أن يقع في صفحة واحدة .

٧- متن التقرير (صلب التقرير) :

وتمثل الجزء الرئيسي في التقرير حيث تناقش الأفكار والموضوعات التي تثار باستفاضة وفي ضوء المعلومات والبيانات التي أمكن جمعها والحقائق التي أمكن الوقوف عليها ويختتم عادة بالتلخيص أو التوصيات التي يتوصل إليها ترتيباً على ذلك .

٨ - الملحق :

ويطلق عليه قسم المتفرقات وإن كانت المعلومات التي ترحل إليه أساسية وهامة . والغرض من الملحق أن يظل التقرير مصفى من التفاصيل الكثيرة التي يسبب ذكرها في صلب التقرير تعويلاً للقارئ عن أستيعابه في حين أن الملحق هو المكان الطبيعي لمثل تلك التفاصيل ومن أمثلة ذلك : قوائم البيانات - العمل ، الحسابات ، عينات النماذج ، إستثمارات الإستبيان ؟ ، الوثائق والأشكال والمعينات والوسائل البصرية .

٩- الفهرس :

ويهيئ هذا الفهرس مرجعاً ميسراً لمعلومات خاصة في التقرير .. ويلزم الفهرس عادة في التقارير المطولة بدرجة كبيرة .. وتعرض الموضوعات في الفهرس مرتبة هجائياً بغض النظر عن ترتيب دورها في صفحات التقرير .

١٠- المراجع :

وتشمل الكتب والوثائق والمنشورات والمقالات التي تسمتى منها البيانات والمعلومات الواردة في التقرير .. ويشار إليها عادة كمصادر أو وثائق في الهوامش برقم مميز .. وتعتبر هذه المراجع ضرورية في التقارير الرسمية الفنية أو المتخصصة . ويكون توثيق المراجع عادة في الهوامش .. مع إعداد قائمة مراجع خاصة عندما يكون عدد المراجع كبيراً أكثر من خمسة .. أما إذا كان أقل من ذلك فيكتفى بالتوثيق في الهوامش .

وعند ذكر مرجع في الهامش يكتب اسم المؤلف أو الكاتب كما هو وارد في المرجع .. وعندما يكون عدد المؤلفين أكبر من ثلاثة يكتب في ذكر اسم المؤلف مشفوعاً بكلمة : " وآخرون " ، واسم الكتاب ومكان النشر ، واسم الناشر ، وتاريخ النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات المتضمنة للمادة المنشورة .
وبالنسبة للمقالات يذكر عنوان المقال ، وكذلك التقارير ، واسم الجريدة أو المجلة وتاريخ صدورها .

وعند الاقتباس تنقل المادة المقتبسة كما هي واردة في المصادر التي تقتبس منها باللفظ والهجاء ، وعلامات الترقيم والتقسيم .. ويراعى الآتي :

١- عندما تكون المادة المقتبسة أقل من أربعة أسطر تدون في صلب التقرير داخل علامتي تنصيص كتنويه إلى الاقتباس " " .

٢- عندما تكون المادة المقتبسة من أربعة أسطر فأكثر يحسن أن تبدأ من سطر جديد .. وتكتب ببسط مميز ، أو تضيق المسافات بين الأسطر حتى تبدو تلك المادة المقتبسة مميزة .. ولاداعي لاستخدام علامات التنصيص في هذه الحالة .

٣- عندما يكون الاقتباس موسعاً - أكثر من فقرة - توضع علامات الاقتباس بعد آخر كلمة في الفقرة الأخيرة من الاقتباس .. على أن تسبق كل فقرة علامة اقتباس .

٤- في حالة الاقتباس من داخل اقتباس يحاط هذا الاقتباس داخل قوس يفيد أنه نقل عن هذا الاقتباس .

٥- يمكن إظهار المحذوفات بعلامة ... ثلاثة نقاط للإشارة إلى المحذوف من الجملة أو من بين الجمل ، و ... للإشارة إلى المحذوف في نهاية الجمل .

ويمكن إختصار الهوامش فى حالة تكرار الإشارة إلى نفس المصدر .. ففى حالة هذا التكرار دون فاصل لمصادر أخرى يمكن الإكتفاء بذكر مرجع سابق .. وفى حالة المراجع الأجنبية يذكر " Ibid " .. أما فى حالة تكرار الإشارة بعد أن يكون قد فصل بينهما مراجع أخرى فيذكر إسم المؤلف ويعدده مرجع سابق ص ... أو "Opat" فى حالة المراجع الأجنبية .. وعندما تكون الإشارة إلى المرجع السابق متصلة دون فاصل وفى نفس الصفحات يمكن الإكتفاء بذكر " نفس المصدر " أو " Fociet " .

Bibliotheca Alexandrina



0014243